

**MOTIVAATION JOHTAMINEN
JULKISEN HALLINNON
VIRTUAALISESSA ORGANISAATIOSSA**

Kaisa-Maria Kokkonen

Pro gradu -tutkielma

Hallintotiede

Johtamiskorkeakoulu

Tampereen yliopisto

Syyskuu 2016

TAMPEREEN YLIOPISTO, Johtamiskorkeakoulu, Hallintotiede, Pro gradu -seminaari– ja tutkielma 2015, 40 op

KOKKONEN KAISA-MARIA: Motivaation johtaminen julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa

Pro gradu -tutkielma, 86 sivua, 3 liitettä (6 sivua)

Tutkielman ohjaaja: Jan-Erik Johansson

Syyskuu 2016

Avainsanat: itseohjautuvuusteoria, motivaatio, virtuaalisuus, positiivinen psykologia, arvostava haastattelu

Tutkimuksen toimeksiantona on etsiä keinoja julkisen hallinnon hajautetun eli virtuaalisen organisaation tulokselliseen johtamiseen. Tutkimus tarkastelee virtuaalista johtamista positiivisen psykologian näkökulmasta. Näkökulmassa korostuvat itseohjautuvuus ja sisäsyntyinen motivaatio. Tutkimuksessa motivaatiota lähestytään itseohjautuvuusteorian näkökulmasta ja virtuaalisuus nähdään johtamisen puitteet tarjoavana strategisena ominaisuutena. Tutkimuskysymyksenä on asetettu selvittää, millä tavoin motivaatiota voidaan johtaa julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Apukysymyksiksi on asetettu, mitä tiedetään virtuaalisesta johtamisesta ja millaisilla menetelmillä sisäistä motivaatiota voidaan johtaa.

Tutkimus on toteutettu Aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalvelut -vastuualueella (HAKE), joka tuottaa keskitetysti kaikki Aluehallintovirastojen tarvitsemat hallintoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Tutkimus on laadullinen ja sen empiirinen aineisto muodostuu vastuualueen seitsemän (7) esimiehen haastattelusta arvostavan haastattelun (AI) menetelmällä. AI:n lähtökohta on sosiaalinen konstruktionismi. AI perustuu oletukselle, että jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa, joka tulee tunnistaa ja valjastaa positiivisen muutoksen veturiksi.

Tutkimushaastattelujen teemat on rakennettu teorialähtöisesti itseohjautuvuusteorian motivaation kolmen ulottuvuuden, autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden teemojen, ympärille. AI:n mukaisesti näitä ulottuvuuksia on käsitelty löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa. Haastatteluaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä, jossa on keskitetty virtuaalisen kontekstin ilmenemiseen johtamisen tavoissa. Tutkimuksen tuloksena toimeksiantajalle syntyneen raportin analyysissä on taas keskitytty HAKEn käytännössä toimivien johtamisen tapojen tunnistamiseen ja analysointiin.

Tutkimus osoittaa, että HAKEssa motivaatiota johdetaan pyrkien huomioimaan itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttyminen. Autonomian johtaminen näyttäytyi haastatteluissa luontealta, koska virtuaalisuus ja siihen liittyvä matala organisaatorakenne näyttävät antavan vapauden johtamiselle hedelmällisen alustan. Kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden johtaminen koettiin haastavammaksi nykytilanteessa ja niiden suhteen asetettiin paljon toiveita tulevaisuuteen. Muutenkin esimiesten käytännön johtamisen keinot vaihtelevat ja painottuvat eri tavalla nykyhetkessä kuin visiossa organisaation tulevaisuudessa. Julkisen palvelun erityinen luonne ei näkynyt johtamistavoissa erityisesti.

Runsas aineisto tarjoaisi materiaalia useampaan tutkimukseen tai tutkimusmenetelmien triangulaatioon. Tutkimuksen näkökulmaa olisi laajentanut myös mahdollisuus tutkia HAKE- vastuualueen työntekijöiden näkemyksiä motivaation johtamisesta. Tutkimuksen toistaminen myöhemmin vastaavalla tutkimusasetelmalla mahdollistaisi sen selvittämisen, miten AI:n unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheessa visioidut ja aiotut toimintamallit ovat siirtyneet käytäntöön.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	3
1.1 Julkisen sektorin organisaatioiden uudet haasteet ja muodot.....	3
1.2 Tutkimuksen päätehtävät ja tavoitteet	4
1.3 Positiivisen psykologian näkökulma ja muut tutkimuksen rajaukset	6
2 MOTIVAATION VIRTUAALINEN JOHTAMINEN.....	9
2.1 Sosiaalis-kognitiivinen motivaatiokäsitys.....	9
2.2 Itseohjautuvuusteoria	10
2.3 Motivaation johtaminen.....	15
2.3.1 Motivaation johtamisen ismit	15
2.3.2 Sisäisen motivaation johtamisen keinot	16
2.4 Virtuaalisuus johtamisen kontekstina	21
2.4.1 Virtuaalisuus organisaation ominaisuutena	21
2.4.2 Virtuaalijohtamisen haasteet	23
2.5 Yhteenveto.....	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	27
3.1 Tutkimuksen lähestymistapa	27
3.2 Arvostava haastattelu tutkimusmenetelmänä	29
3.2.1 Arvostavan haastattelun tausta ja tarkoitus	29
3.2.2 Arvostava haastattelu tässä tutkimuksessa	31
3.3 Tutkittavan organisaation kuvaus.....	34
3.4 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	36
4 AINEISTON KUVAUS, RAJAAMINEN JA ANALYYSI.....	39
4.1 Aineiston kuvaus.....	39
4.2 Analyysin rakentuminen.....	40
4.3 Aineiston analyysi.....	43
4.3.1 Jaettu johtajuus.....	43
4.3.2 Inspiroiva johtajuus.....	50
4.3.3 Erityisen hyvä tiimi.....	56
5 TUTKIMUKSEN KESKEISET LÖYDÖKSET.....	66
5.1 Löytämisen vaihe eli parasta juuri nyt.....	68
5.2 Unelmoinnin vaihe eli mitä voisi olla	70
5.3 Suunnittelemisen vaihe eli kuinka sinne päästään	71

5.4 Virtuaalinen ulottuvuus motivaation johtamisessa	72
6 POHDINTA	73
6.1 Johtopäätökset	73
6.2 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja avoimia tutkimuslinjoja	75
LÄHTEET	78
LIITTEET	87
Liite 1. Aiempaa tutkimusta koskien motivaation johtamista ja virtuaalisuutta	87
Liite 2. Saatekirje haastateltaville	90
Liite 3. Arvostavan haastattelun kysymykset	92

KUVIOT

KUVIO 1 Itseohjautuvuusteorian miniteoriat pähkinänkuoressa	11
KUVIO 2 Arvostavan haastattelun 4d-malli	31
KUVIO 3 Perinteisen ja arvostavan haastattelun näkökulmien ero	32
KUVIO 4 Hallinto- ja kehittämispalvelut -vastuualueen organisaatiokaavio	35
KUVIO 5 Tutkimusaineiston analyysin kehikko	41
KUVIO 6 Jaettu johtajuus AI:n 4d-syklissä	44
KUVIO 7 Inspiroiva johtajuus AI:n 4d-syklissä	51
KUVIO 8 Erityisen hyvä tiimi AI:n 4d-syklissä	57

TAULUKOT

TAULUKKO 1 Motivaation johtamisen keinot	18
TAULUKKO 2 Motivaation johtamisen keinojen vaikutus sisäisen motivaation ulottuvuuksiin	67

1 JOHDANTO

1.1 Julkisen sektorin organisaatioiden uudet haasteet ja muodot

Tässä tutkimuksessa etsitään keinoja, joilla hajautettua eli virtuaalista organisaatiota on mahdollista johtaa tuloksellisesti. Tutkimuksen toimeksianto on saatu keväällä 2015 perustetulta Aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalvelut -vastuualueelta (HAKKE), joka tuottaa keskitetysti kaikki Aluehallintovirastojen tarvitsemat hallintoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. Vastuualueen toimialueena on koko Suomi lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Henkilöstö työskentelee hajautetusti eri Aluehallintovirastojen toimipisteissä. Koska toimialue on perustettu vasta hiljattain, ovat johtajat ja henkilökunta joutuneet sopeuttamaan toimintaansa vastaamaan uusiin haasteisiin.

Koska valtion byrokraattisia ja osin päällekkäisiäkin hallintorakenteita on alettu laajemmaltikin purkamaan ja uudelleen organisoimaan, on myös julkisen hallinnon esimiesten omaksuttava uudenlainen näkemys ja uudenlaisia keinoja henkilöstön johtamiseen. Painopiste julkisen hallinnon asiantuntijaorganisaatioissa on siirtymässä kohti uudenlaisia, orgaanisempia organisaatiomalleja, entisten mekanististen rakenteiden väistyessä tieltä. Orgaaniset organisaatiot vaativat myös uudenlaista näkökulmaan johtamiseen. Tutkimus tarkasteleekin virtuaalisen organisaation toimijoita totutusta poikkeavalla tavalla, positiivisen psykologian näkökulmasta. Koska tutkimus toteutetaan julkisen hallinnon kontekstissa, jossa johtajilla on ulkoisen motivoinnin keinoja rajoitetusti käytettävissä, korostuu tutkimuksessa erityisesti sisäisen motivaation johtamisen merkitys.

Myös useat tutkimukset (esim. Taimio 2013: 8) ovat osoittaneet, että julkisen sektorin työntekijät ovat taipuvaisia olemaan sisäisesti motivoituneita. He tekevät usein työtään prososiaalisesti tai altruistisesti motivoituneena. Prososiaalinen motivaatio tarkoittaa lojaalisuutta instituutiota, omia periaatteita tai kansalaisia kohtaan. Altruistinen motivaatio tarkoittaa, että toisten ihmisten saama hyöty hyödyttää myös heitä itseään. Edellä mainituista motivaation lajeista käytetään nimitystä julkisen palvelun motivaatio (*Public Service Motivation*). Julkisen palvelun motivaatiota ei juurikaan ole tutkittu Suomessa, mutta maailmalla siitä on julkaistu 2000-luvulla jo miltei 200 tutkimusta (Taimio 2013: 9). Lisääntynyt tutkimus aiheesta puoltaa näkökulmaa, jonka mukaan julkisen sektorin työntekijöiden johtaminen on nykyään ennen kaikkea sisäisen motivaation joh-

tamista, jonka keinot ovat erilaisia kuin esimerkiksi uuden julkisjohtamisen (*New Public Management, NPM*,) yhä yleisesti vallalla olevan, näkökulman mukaiset. Näitä uudenlaisia motivaation johtamisen keinoja tarkastellaan tässä tutkimuksessa tarkemmin itseohjautuvuusteorian näkökulmasta.

Virtuaalisuuden, motivaation johtamisen ja positiivisen psykologian näkökulman yhdistäminen tekee tutkimuksen näkökulmasta tuoreen. Tutkimuksen liitteenä (LIITE 1) on taulukoitu pro gradu- ja väitöskirjatasoista tutkimusta aihepiiristä. Taulukko osoittaa, että Suomessa on tehty aiemmin tämän tutkimuksen osa-alueita yhdistäviä tutkimuksia vain muutamia ja nekin vain tämän tutkimuksen viitekehystä sivuten. Tutkimusaihe on myös julkisen hallinnon muutosturbulenssissa ajankohtainen. Sen tuloksia on mahdollista soveltaa laajemminkin, kun kehitetään tehokkaita johtamisen tapoja, joilla pyritään mahdollistamaan julkisen hallinnon virtuaalisten organisaatioiden toiminnan tuloksellisuus ja hyvinvointi.

1.2 Tutkimuksen päätehtävät ja tavoitteet

Tutkimuksen tarve kumpuaa Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluiden vastuualueen johtajan esittämästä kysymyksestä, kuinka saadaan varmistettua, että resurssia käytetään hajautetussa, eli virtuaalisessa, organisaatiossa tehokkaasti. Hirsjärven ym. (1997: 119) mukaan tutkimuksen pääongelmaksi, eli tutkimuskysymykseksi, asetetaan yleensä yleisluontoinen kysymys, jossa kokonaisuus hahmottuu ja jonka alaongelmat mahdollistavat pääongelmaan vastaamisen. Pääongelmaa on helpompi lähestyä jakamalla se ensin seuraavien kappaleiden mukaisiksi alaongelmiksi.

Tutkimuksen toimeksiantaja on siis kiinnostunut siitä, kuinka voidaan varmistaa, että henkilökunta tekee oikeaan aikaan oikeita asioita parhaan taitonsa ja kykynsä mukaan. Lähtöasetelma on klassisen päämies-agenttiteorian mukainen (mm. Virolainen 2010: 67–68; Tainio 2013: 7; Kivistö 2015: 51–54), eli perustuu epäluottamukseen johdon ja työntekijöiden välillä. Virtuaalisessa organisaatiossa johtajan ja työntekijän roolit ovat kuitenkin perinteistä samapaikkaista organisaatiota mutkikkaammat ja johtaminen vaatii uusia keinoja ja näkemystä sekä luottamusta hajautetusti toimivien henkilöiden välillä. Tutkimuksessa halutaan selvittää näitä virtuaalisen organisaation erityispiirteitä sekä

niiden johtamista. Siksi ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi asetetaan: Mitä tiedetään virtuaalisesta johtamisesta?

Orgaaniset ja monimuotoiset asiantuntijaorganisaatiot, tässä tapauksessa virtuaaliset, ja työtehtävien monipuolistuminen vaativat työntekijöiltä uudenlaisia ominaisuuksia ja asennoitumista työhön. Hamelin (2009: 69–71) mukaan työntekijöiltä odotetaan yhä enemmän panostuksia henkilökohtaisiin voimavaroihin ja oman työn hallintaan sekä johtamiseen liittyviä taitoja ja asenteita, jotta he pystyvät suoriutumaan perustehtäväänsä ja myös olemaan innovatiivisia ja luovia. Myös tutkimuksen toimeksiannossa kaivataan vastauksia nimenomaan siihen kysymykseen, millaisin johtamisen keinoin voidaan vaikuttaa työnteon laatuun ja työyhteisön ja sen yksilöiden tehokkuuteen. Julkisen sektorin tehtävien muuttuminen monimutkaisemmiksi ja yhä enemmän asiantuntijuutta vaativiksi sekä lisääntynyt julkisen palvelun erityistä motivaatiota käsittelevä keskustelu johdattavat seuraavaan tutkimuskysymykseen: Millaisilla menetelmillä sisäistä motivaatiota voidaan johtaa?

Tutkimuksessa selvitetään haastatteluin Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluiden esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia virtuaalitiimien tuloksellisesta johtamisesta. Kuten edellä on todettu, julkisen hallinnon näkemys organisaatiosta ja henkilöstön johtamisesta on ollut perinteisesti mekanistinen ja perustunut epäluottamukseen ja tarkoin laissa määriteltyn virkamiehen asemaan, oikeuksiin ja velvollisuuksiin. Numeraaliset mittarit ja ”kovat” asenteet ovat korostuneet. Kuitenkin toimintaympäristön muuttuessa ja julkisen hallinnon rakenteiden vastatessa muutokseen ovat virkamiehiltä ja johtajilta vaadittavat ominaisuudet myös muuttuneet. Siksi tutkimuksen pääkysymykseksi asetetaan: Millä tavoin motivaatiota voidaan johtaa julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa?

Tutkimuksen tuloksena syntyi myös erillinen raportti Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluiden vastuualueen tarpeisiin. Raportissa keskitytään tätä tutkimusta enemmän sisäisen motivaation ja tuloksellisuuden väliseen yhteyteen sekä käytännön keinoihin, joiden avulla esimiehet ovat saaneet yksikkönsä henkilöstöä motivoitua. Raportti on koostettu samasta haastatteluaineistosta, kun tämä tutkimus, mutta painottaen eri kysymyksiä. (Kokkonen: 2016)

1.3 Positiivisen psykologian näkökulma ja muut tutkimuksen rajaukset

Virtuaaliorganisaation tuloksellinen johtaminen vaatii paitsi toimintatapojen, mutta myös ajattelutapojen muutosta. Tuloksellisuus tarkoittaa valtiovarainministeriön (1988) tulkinnan mukaan onnistumista. Tuloksellisuuden alakäsitteitä ovat määritelmän mukaan tuottavuus, taloudellisuus ja vaikuttavuus. Meklinin mukaan kuvaus on kansainvälisen kehityssuunnan mukainen, eli noudattaa Value for money (WFM)-periaatetta. Myöhemmin kuvaus on tulokortti -ajattelun myötä laajentunut tarkoittamaan toiminnan aikaansaannosta. Lisäksi toiminnan ja tuotoksen laatu sekä henkilöstön ja asiakkaiden korostaminen ovat nousseet tuloksellisuusajattelussa merkittäviksi tekijöiksi. (Meklin 2015: 35–37, 49–50). Tässä tutkimuksessa tuloksellisuus on kattokäsite, jolla tarkoitetaan organisaation onnistumista ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista kaikilla osa-alueilla. Näitä osa-alueita käsitellään positiivisen psykologian näkökulmasta.

Positiivinen psykologia tarjoaa keinoja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn laadukkuuden parantamiseksi. Positiivinen psykologia on ihmisen hyvinvointiin, vahvuuksiin ja voimavaroihin sekä näiden edistämiseen keskittyvä psykologian osa-alue (Snyder & Lopez 2002: 3). Ojanen (2007: 9–10) korostaa positiivisen psykologian olevan erityisen kiinnostunut ihmisen kyvystä selviytyä ongelmista ja keinoista, joilla hyvinvointia voidaan edistää. Positiivisen psykologian oppi-isänä pidetty Martin Seligman muistuttaa, että psykologian tehtävä ei ole vain tutkia heikkoutta, vaurioita ja oireita vaan myös vahvuuksia ja hyveitä (Snyder & Lopez 2002: 3).

Seligmanin mukaan positiivinen psykologia operoi yksilön subjektiivisen kokemusten tasolla. Avainkäsitteitä näkökulman ymmärtämiseen ovat flow-tila, ilo, onni ja tyytyväisyys. Positiiviseen psykologiaan liittyvät konstruktiviset kognitiot ovat tulevaisuuteen liittyvät optimismi, toiveikkuus ja luottamus. Yksilötasolla positiivinen psykologia tarkoittaa positiivisia tunteita ja luonteenpiirteitä (Lewis 2011: 13). Ryhmätasolla positiivinen psykologia käsittelee instituutioita ja hyveitä, jotka tekevät yksilöistä parempia toimijoita: vastuullisuutta, epäitsekkyyttä, toisten huomioonottamista, maltillisuutta, suvaitsevaisuutta ja työetiikkaa. (Snyder & Lopez 2002: 4)

Positiivisen psykologian osa-alueista tutkimuksen aihealueeseen liittyy erityisesti positiivinen organisaatioteoria, joka yhdistää positiivisen psykologian ja organisaatiotutkimuksen (Lewis 2011: 14). Cameron ja Caza (2004) määrittelevät positiivisen organisaatioteorian alleviivaavan positiivisten käytäntöjen vahvistamista. Tämä tapahtuu nostamalla esiin organisaation myönteiset ilmiöt ja kääntämään huomion ratkaisukeskeisyyteen perinteisen ongelmakeskeisyyden sijasta. Eli näkökulman mukaan organisaatioiden haastavat osa-alueet tulee tunnistaa, mutta niiden kehittäminen ja ratkaisun löytäminen ovat toiminnan ja diskurssin keskiössä. Positiivinen organisaatioteoria on ollut taustalla myös tutkimuksen empiiristä aineiston kerätessä. Empiirinen aineisto on kerätty Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluiden vastuualueen esimiehiä haastattelella. Haastattelumenetelmänä on käytetty arvostavaa haastattelua (Appreciative Inquiry, AI), joka nykyisin liitetään kiinteästi positiivisen psykologian näkökulmaan (Nuutinen ym. 2013). Arvostavan haastattelu perustuu oletukselle, että jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa. Nämä vahvuudet tulee tunnistaa ja valjastaa positiivisen muutoksen veturiksi (Cooperrider 2008: 2–3). AI:n periaate pohjautuukin selkeästi positiivisen organisaatioteorian viitekehykseen.

Hirsjärvi ym. (1997: 101–102, 111) toteavat, että koska tutkittavia ilmiöitä voidaan tarkastella eri näkökulmista, lähdemateriaalin käytössä tarvitaan harkintaa ja kirjallisuuskatsauksen tulee keskittyä tutkimusongelman kannalta olennaiseen kirjallisuuteen. Tämän tutkimuksen perusvalinnat on tehty sen näkökulmasta, positiivisesta psykologiasta, käsin. Tutkimuksen viitekehys sekä empiirisen aineiston hankintaan käytetyn arvostavan haastattelun rakenne ja analyysi rakentuvat motivaation johtamista sekä virtuaalisuutta johtamisen viitekehyksenä käsittelevien teorioiden mukaan.

Motivaatiota tarkastellaan tässä tutkimuksessa Edward Decin ja Richard Ryanin (1985) itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Itseohjautuvuusteoriasta on käytetty Suomessa myös nimitystä itsemääräämisteoria. Tässä pro gradu-tutkielmassa teoriasta käytetään kuitenkin nimeä itseohjautuvuusteoria, koska se nimenä kuvaa osuvasti motivaatiota toimintaan aktivoitumisena sekä sen suuntaamisen. Lisäksi itseohjautuvuusteoria pohjautuu ajatukseen sisäisestä motivaatiosta ihmisen toimintaa ohjaavana voimana.

Itseohjautuvuusteoria esittää näkemyksen sisäisestä motivaatiosta ihmisen perustarpeena. Teorian vahvuutena pidetään sitä, että se kykenee antamaan empiirisesti todistettuja vastauksia ihmisen hyvinvointiin ja suorituskyykyyn liittyvistä tekijöistä. Teorialla onkin vankka asema viime vuosien käytetyimpänä motivaatioteorianana. Itseohjautuvuusteoriaan perustuvan tutkimuksen tarkoitus on pyrkiä selvittämään, millaiset tilanteet heikentävät ja vahvistavat sisäistä motivaatiota sekä ihmisen psyykkistä hyvinvointia (Ryan & Deci 2000). Tämä sisäisen motivaation ja psyykkisen hyvinvoinnin huomioiva näkemys tekee itseohjautuvuusteoriasta luontevan osan positiivisen psykologian näkökulmaa.

Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tutkimusten mukaan luovia, proaktiivisia ja sitoutuneita työhönsä. Myös sisäisen motivaation ja tuottavuuden positiivisesta korrelaatiosta on saatu näyttöä. Sisäinen motivaatio mahdollistaa työn tehokkuuden ja laadun parantumisen. Lisäksi sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat taipuvaisia kokemaan työn imua. Työn imulla taas on todettu olevan positiivinen yhteys hyvinvointiin sekä työkykyyn, sitä kautta vähentävän työpahoinvointia lieveilmiöineen (Martela & Jarenko 2014: 10) ja jopa ehkäisevän burnoutia (Gonzales-Roma ym. 2006).

Virtuaalisuus toimii tässä tutkimuksena johtamisen kontekstina. Siksi tutkimus lähestyykin virtuaaliorganisaatiota virtuaalisuuden mukanaan tuomien haasteiden ja mahdollisuuksien kautta, ei niinkään virtuaalisen organisaation tai tiimin rakenteen tai rakentumisen näkökulmasta. Allcornin (1997) mukaan virtuaalisuus itsessään lisää avoimuuden, osallistumisen, kollektiivisuuden ja luottamuksen kulttuuria.

Positiivinen psykologia on hiljalleen löytämässä tietä myös suomalaisen julkisen hallinnon kehittämisen välineeksi. Esimerkiksi Eduskunnan tulevaisuusvaliokunta on julkaissut positiivisen psykologian näkökulman mukaista materiaalia (Martela ym. 2014) ja valtionkonttorin henkilöstöhallinnon ja johtamisen työkaluina on positiiviseen psykologiaan nojaavaa aineistoa (Harjoitus: arvostava haastattelu. Viitattu 21.9.2015). Yllä mainitut suhteellisen tuoreet julkaisut ovat hyviä esimerkkejä tukemaan kirjoittajan näkemystä siitä, että positiivisen psykologian merkitys ja olemassaolo johtamisen ja koko organisaation työkaluna ja ideologiana on saamassa lisää jalansijaa.

2 MOTIVAATION VIRTUAALINEN JOHTAMINEN

Luvussa luodaan ensin lyhyt katsaus motivaatioon. Tarkoituksena on esittää sosiaalis-kognitiivisen motivaatiokäsityksen linkittyminen motivaatiokeskusteluun. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin itseohjautuvuusteoriaa: sen rakentumista ja keskeisiä teesejä. Lisäksi käsitellään motivaation johtamisen keinoja itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Kolmas alaluku käsittelee virtuaalisuutta johtamisen kontekstina.

2.1 Sosiaalis-kognitiivinen motivaatiokäsitys

Motivaation lähtökohtana ovat motiivit, jotka ylläpitävät vireyttä ja ovat päämääräsuuntautuneita. Motiivien tiedostettuna tai tiedostamattomana tehtävänä on ylläpitää liikettä tiettyyn suuntaan. Tutkimukset ovat vahvistaneet näkemyksen, jonka mukaan motivaatiolla on vaikutuksia toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan ja suoritusten laatuun (Deci & Ryan 1985). Motivaatiota on pyritty aikojen saatossa luokittelemaan monin eri tavoin. Sitä on käsitelty muun muassa motivaation lähtökohtien (sisäinen ja ulkoinen motivaatio), suuntautumisen (tilanne- ja yleismotivaatio) sekä sisällön ja kognitioiden mukaan (prosessi- ja tarveteoriat). Organisaatiopsykologia otti käyttöön myös erityisen työmotivaation käsitteen, kun haluttiin selittää miksi ja miten ihmiset tekevät töitä ja mitä töitä he ovat halukkaita tekemään (Haslam ym. 2000).

Liukkosen ym. (2006) mukaan motivaatiota voidaan lähestyä useasta näkökulmasta, jotka voidaan jakaa karkeasti mekanistisiin (esim. Freud 1914) ja organistisiin (esim. Deci & Ryan 1985) näkökulmiin. Näkökulmien perustavanlaatuisen ero on niiden näkemys motivaation lähteestä. Mekanistisen näkemyksen mukaan ihminen ei juurikaan voi vaikuttaa motivaationsa lähtökohtiin vaan on passiivinen toimija. Sen sijaan organistisen näkemyksen mukaan ihminen on aktiivinen toimija, jonka motivaatio syntyy nimenomaan ihmisen omista lähtökohdista. (Liukkonen ym. 2006.)

Motivaatioteoriat kehittyivät viettiteorioista, joiden mukaan motivaation lähtökohta on tarpeiden tyydyttäminen. Seuraaviksi vallitseviksi teorioiksi nousivat behavioristiset teoriat (mm. mallioppiminen ja ehdollistuminen). Motivaatiotutkimuksen humaani kausi alkoi Abraham Maslowin ja aikalaistensa tutkimuksista, jotka yhdistivät motivaation

ihmisen perustarpeisiin ja niiden tyydyttämiseen. Motivaatiotutkimuksessa tapahtui 1960-luvulla vallankumous, jonka myötä tutkijat kiinnostuivat yhä enemmän erilaista kognitioista käyttäytymisen selittäjinä. Suuntauksesta kehittyi nykyään vallalla oleva sosiaalis-kognitiivinen motivaatiotutkimuksen suuntaus. (Liukkonen ym. 2006: 13–24)

Sosiaalis-kognitiivinen suuntaus näkee motivaation monimutkaisena ja muuttuvana prosessina, jonka mukaan motivaatio syntyy persoonallisuustekijöiden, sosiaalisen ympäristön ja kognitioiden vuorovaikutuksena. Näkökulmaa edustavia teorioita ovat itseohjautuvuusteoria, tavoiteorientaatioteoria, koetun pätevyyden teoria, itsepystyvyysteoria sekä hierarkkinen malli sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. (Liukkonen 2006: 24–25)

Tässä tutkimuksessa motivaatiota lähestytään Edward Decin ja Richard Ryanin (1985) kehittämän itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Teoriaa koskevan tutkimuksen sisäisen motivaation ja psyykkiseen hyvinvoinnin huomioiva näkemys liittää itseohjautuvuusteorian luontevaksi osaksi positiivisen psykologian näkökulmaa. Pääsääntöisesti tutkimukset ovat osoittaneet, että varsinkin asiantuntijatehtävissä, kuten tämän tutkimuksen kohdeorganisaation henkilöstö, toimivilla henkilöillä sisäiset palkkiot ovat ulkoisia palkkioita parempia suorituskyvyn ennustajia (Cerasoli 2014; Cameron ym. 2001; Eisenberger ym. 1999).

2.2 Itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria (*self-determination theory, SDT*) lähestyy motivaatiota autonomian ja homonomian kautta (Deci & Ryan 2002: 5). Autonomia tarkoittaa omista asioista päättämistä ja itsenäisyyttä. Homonomia taas tarkoittaa yhteyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta suhteessa minän ulkopuolisiin toimijoihin ja asioihin. Itseohjautuvuusteorian syntyyn vaikuttivat Edward Decin 1970-luvulla tekemän tutkimukset motivaation yhteydestä sisäiseen ja ulkoiseen palkitsemiseen. Tutkimusten perusteella Deci päätteli, että rangaistukset ja palkkiot voidaan tulkita myös informaationa oman suorituksen laadusta tai ulkopuolelta tulevana kontrolloimisena. Konkreettinen ja selvästi havaittava palaute vähensi sisäistä motivaatiota ja jopa muutti sen alkuperän ulkosyntyiseksi. Tutkimukset myös osoittivat, että sisäinen motivaatio ja ulkoinen kontrolli ovat kääntäen verrannollisia suhteessa toisiinsa. Toisin sanoen, mitä itsenäisempää työntekijä kokee työnsä olevan, sitä korkeampi on hänen sisäinen motivaationsa. Jos hän taas kokee voi-

makasta ulkoista kontrollia, hänen sisäinen motivaationsa vähenee. Deci huomasi myös yhteyden liian vaativien tehtävien ja negatiivisen palautteen sekä sisäisen motivaation vähenemisen välillä. Neutraali palaute sen sijaan vaikuttaa sisäistä motivaatiota lisäävästi. (Gagne & Deci 2005; Ryan & Deci 2000)

Decin ja Ryanin (2002: 9–10) mukaan SDT yhdistää neljä aiempaa miniteoriaa: perustarpeiden teorian, kognitiivisen arviointiteorian, organismisen integraatioteorian ja kausaalisten orientaatioiden teorian. Miniteorioihin on myös joissain tapauksissa laskettu mukaan tavoitteiden sisällön teoria (Vansteenkiste ym. 2006). Kuviossa 1 (KUVIO 1) on esitelty kunkin miniteorian keskeiset piirteet lyhyesti. Teorioiden sisältöä on avattu tarkemmin seuraavissa kappaleissa.



KUVIO 1 Itseohjautuvuusteorian miniteoriat pähkinänkuoressa

Tämän tutkimuksen empiirinen aineiston kokoaminen nojaa on erityisesti itseohjautuvuusteorian perustarpeiden teoriaan (*basic needs theory, BNT*). Teoria esittää, että psykologinen hyvinvointi ja optimaalinen toiminta perustuvat omaehtoisuuteen (*autonomy*), kyvykkyyteen (*competence*) ja yhteenkuuluvuuteen (*relatedness*) (Deci & Ryan 2002: 10–14). Sundholmin (2000) mukaan omaehtoisuudella tarkoitetaan ihmisen

halua olla oman toimintansa alkuun paneva voima. Omaehtoisuutta eli autonomiaa kokevalla ihmisellä on hallinnan tunne omasta tekemisestään ja tunne siitä, että hän toimii omista lähtökohdistaan käsin. Deci ja Ryan (2006) korostavat, että autonomian kokeminen edellyttää toiminnan olevan lähtöisin itsestä, sisäistettyä ja omistettua. Autonomiaa kokeakseen tulee myös olla täysin tietoinen toimintansa seurauksista ja pystyä hyväksymään ne. Kyvykkyyden tarpeella tarkoitetaan ihmisen halua ymmärtää toiminnan kausaliteetti sekä tunnetta siitä, että pystyy omalla toiminnallaan vaikuttamaan siihen. Kokeakseen kyvykkyyttä, myös työtehtävien on oltava hänelle optimaalisella haastetasolla niin, että haluttu lopputulos on mahdollista saavuttaa (Baard ym. 2004). Decin ja Ryanin (2000) mukaan yhteenkuuluvuuden tarvetta ei ole yleensä pidetty yhtä voimakkaana kuin omaehtoisuuden ja kyvykkyyden tarvetta, mutta he pitävät sen roolia kuitenkin tärkeänä osana sisäisen motivaation syntyä. Yhteenkuuluvuudella viitataan ihmisen tarpeeseen luoda turvallisia ihmissuhteita sekä haluun olla liittynyt muihin ihmisiin ja sosiaaliseen ympäristöönsä. On hyvä huomioida, että edellä esitellyt kolme perustarvetta eivät ole toisistaan erillisiä vaan ne vaikuttavat dynaamisesti toisiinsa (Deci ja Ryan 2014).

Kognitiivisen arviointiteorian (*cognitive evaluation theory, CET*) lähtökohtana on selittää sosiaalisen kontekstin vaikutusta ihmisen sisäiseen motivaatioon. Teorian mukaan ulkoiset tekijät kuten konkreettiset palkkiot, määräajat, valvonta ja arviointi vähentävät autonomian kokemusta ja siten kääntävät toiminnan lokuksen sisäisestä ulkoiseksi (Deci & Ryan 2002). Toisin sanoen ihminen ei toimi enää omaehtoisesti vaan jonkin ulkoisen syyn vuoksi. Gagnen ja Decin (2005: 332) mukaan tällaiset ulkoiset palkkiot vähentävät sisäistä motivaatiota ja lisäävät ulkoista motivaatiota. Toisaalta tutkimukset heidän mukaansa osoittivat, että jos palkkiot ovat odottamattomia ja tehtävän suorittamisesta riippumattomia, ne eivät vaikuttaneet sisäistä motivaatiota vähentävästi. Positiivisen palautteen todettiin olevan ulkoisia palkkioita parempi keino sisäisen motivaation vahvistamiseen. Tätä sisäisen motivaation ja ulkoisten palkkioiden välistä suhdetta suorituskyvyn ennustamiseen käsitelivät myös Cerasoli ym. (2014) meta-analyysissään. Tuloksena he esittivät, että mikäli työ on asiantuntijatasoista, jolloin tulokset ovat enemmän laadullisia kuin määrällisiä, sisäinen motivaatio on merkittävä suorituskyvyn ennustaja. Jos taas työ on mekaanisempaa ja sen tuloksen enemmänkin määrällisesti mitattavia, ovat ulkoiset palkkiot merkittävämpi suorituskyvyn nostajia.

Perinteisen jaon, ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, sijasta itseohjautuvuusteoria korostaa, että motivaatiota on olemassa eri tasoista. Organismien integraatioteoria (*organismic integration theory, OIT*) selittää ulkoisen motivaation kehittymistä ja dynamiikkaa ja luo pohjan itseohjautuvuusteorian näkemykselle motivaation kuudesta eri asteesta (KUVIO 1), jotka voivat toki olla persoonakohtaisia, mutta myös vaihdella ja kehittyä yksilön tehtävien ja tilanteiden vaatimusten mukaan. Teorian mukaan koettu motivaatio on jatkumo, joka voidaan asettaa janelle sen alkuperän mukaan. Kun toiminnan merkityksen sisäistää ja integroin osaksi itseä, se vaikuttaa itsemääräämisen tunteeseen. Janan toisessa ääripäässä oleva henkilö ei ole lainkaan motivoitunut (*amotivation*). Seuraavassa vaiheessa toimintaa ohjaa ulkosyntyinen motivaatio ja janan toisessa päässä sisäsyntyinen motivaatio. (Gagne & Deci 2005)

Ulkosyntyistä motivaatiota on monen tasoista. Ulkoisesti säädelty toiminta suoritetaan täysin ulkoisten vaatimusten tyydyttämiseksi. Introjektoidussa eli sisäisessä säätelyssä yksilö toimii välttääkseen negatiiviset seuraukset tai pönkittääkseen egoaan. Sisäinen säätely saa ihmisen työskentelemään uutterasti tavoitteen eteen, mutta häntä ajaa enemmän velvollisuudentunto kuin innostus työtehtävästä. Samaistettu säätely tarkoittaa tietoista toiminnan identifikaatiota, jolloin henkilö kokee toiminnan tai sen tavoitteen itselleen tärkeäksi. Usein tällainen identifikoitu toiminta sisältää jonkin ristiriidan, jonka vuoksi sen integroiminen osaksi minää ei ole ongelmaton. Yhdistynyt eli integroitunut säätely taas sisältää monia sisäisen motivaation piirteitä, mutta toiminta ei perustu pelkästään puhtaaseen nautintoon vaan myös ulkoisen tavoitteen saavuttamiseen. Itseohjautuvuuden puhtainta tyyppiä edustava sisäinen motivaatio muuttaa toiminnan myös vähemmän innostavan tehtävän parissa omaehtoiseksi ja itseohjautuvaksi eli sisäisesti säädellyksi. (Gagne & Deci 2005; Deci & Ryan 1985: 113–140; Sundholm 2000: 19–20) Kokonaisuutta tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että ulkosyntyinen motivaatio, jonka henkilö sisäistää, voi johtaa myös hyvin itseohjautuvaan toimintaan (Deci ja Ryan (1985: 149). Yhdistynyttä säätelyä onkin kutsuttu myös sisäistetyksi motivaatioksi. Sisäistetty motivaatio on joidenkin tutkimusten mukaan pitkäjänteisen suorittamisen kannalta jopa sisäistä motivaatiota tärkeämpää, koska työssä tavoitteet ja työtavat ovat usein prosessien ja aikataulujen sanelemia (Martela & Jarenko 2014: 14-15).

Kausaalisten orientaatioiden teoria (causality orientations theory, COT) selittää yksilöiden välisiä eroja toiminnan ohjautumisessa ja käyttäytymisen säätelyssä (Deci & Ryan 2002: 20–22; Deci & Ryan 1985: 151–152). Autonominen orientaatio, kontrolloitu orientaatio ja persoonaton orientaatio kuvaavat yksilön autonomian kehitystä. Autonominen orientaatio sisältää yksilön vahvan kokemuksen siitä, että toiminnan alku ja säätely ovat hänen omissa käsissään. Autonomisen orientaation omaavalla yksilöllä on taipumus suuntautua tehtäviin, jotka on mahdollista rakentaa omien tavoitteiden mukaisiksi. Kontrolloitu orientaatio tarkoittaa toiminnan perustumista ulkoisiin kontrollitekijöihin. Nämä kontrollitekijät voivat olla yksilön sisäisiä tai ympäristöön liittyviä. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan tunnetta pakosta ja velvollisuudesta. Ympäristöön liittyvillä tekijöillä taas tarkoitetaan näitä sisäisiä tunteita vahvistavia palkkioita, statusta, uhkia ja houkutuksia. Persoonaton orientaatio taas viittaa kykenemättömyyden tai taitamattomuuden tunteisiin, joita yksilö kokee mielestään liian vaativien tehtävien edessä. Persoonattomaan orientaatioon liittyy usein aloitekyvyttömyyttä ja ahdistusta tehtävien edessä. Henkilö ei koe pystyvänsä toiminnallaan vaikuttamaan työnsä tulokseen, eikä elämänsä haasteisiin ylipäänsä. (Deci & Ryan 1985: 154–160; Sundholm 2000: 24–25).

Tavoitteiden sisällön teoria (*goal content theory, GCT*) käsittelee eroavaisuuksia sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden välillä sekä näiden eroavaisuuksien vaikutusta motivaatioon ja hyvinvointiin. Teoria asettaa vastakkain ulkoiset ja sisäiset tavoitteet. Ulkoisten tavoitteiden kuten rahan, maineen ja oman fyysisen olemuksen metsästyksen yhdistetään negatiivisiin seurauksiin, joita voivat olla esimerkiksi hyvinvoinnin huonontuminen ja sairastelu. Jotkut tutkimukset yhdistävät ulkoisten palkkioiden tavoittelemisen myös yleiseen tyytymättömyyteen ja huonoon itsetuntoon. Sisäisinä tavoitteina taas pidetään henkilökohtaisen kasvun, terveyden ja yhteisöllisyyden kaltaisia, psykologista hyvinvointia lisääviä tavoitetekijöitä. (Vansteenkiste ym. 2006: 22–24)

Yhteenvetona itseohjautuvuusteorian voidaan sanoa selittävän niitä psykologisia prosesseja, jotka edistävät ihmisen optimaalista toimintaa ja hyvinvointia. Teoria näkee ihmisen luonnostaan halukkaana ja kyvykkäänä kasvuun ja itsensä haastamiseen. Itseohjautuvuuden edellytyksenä ovat omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden tyydyttyminen. Ympäristö voi joko tukea tai heikentää näitä ihmisen edellytyksiä itseohjautuvuuteen. (Deci & Ryan 2002: 8–9; Deci & Ryan 2000: 262) Työn sisällöllä,

yhteisöllä ja johtamisella voidaan siis nähdä olevan suuri merkitys yksilön motivaation syntyyn ja sen alkuperään. Huomionarvoinen on myös sisäistetyn (integroitunut säättely) motivaation käsite, jolla on paljon yhtäläisyyksiä johdannossa esitettyyn julkisen palvelun motivaation käsitteeseen (Taimio 2013)

Myöskään Decin ja Ryanin (2014: 28, 20) näkemyksen mukaan perinteinen kahtiajako ulkoiseen ja sisäiseen motivaation ei ole enää relevantti. He näkevät merkittävämpänä kausaalisten orientaatioiden teorian esittämän näkemyksen autonomisesta ja kontrolloidusta motivaatiosta. Tutkimukset ovat heidän mukaansa osoittaneet autonomisen orientaation indikoivan vahvasti työhön sitoutumista. Erityisesti tämä näkyy Gagnen (2003) tutkimuksen mukaan vapaaehtoistyössä tai voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa työskentelevillä henkilöillä, joilla on vahva autonominen orientaatio.

Itseohjautuvuusteoriaa koskeva tutkimus on edelleen aktiivista ja elävää. Martelan ja Jarenkon (2014: 12) mukaan teoriaa koskevia tieteellisiä tutkimuksia on julkaistu pelkästään vuoden 2010 jälkeen yli tuhat. Vaikka teoriaa onkin haastettu ja kyseenalaistettu, se näyttää yhä tutkimusten ja julkaisujen valossa elävältä ja ajankohtaiselta. Tutkimuksen elävyyttä ja ajanmukaisuutta kuvaa hyvin esimerkiksi teorian tutkimussuuntaus, jossa perustarpeiden teoriaan on ehdotettu liitettäväksi neljäs perustarve, hyvántahtoisuus (*benevolence*). Tätä Martelan (2014) ja Ryanin tutkimuslinjaa ei kuitenkaan käsitellä tässä pro gradu -tutkielmassa.

2.3 Motivaation johtaminen

2.3.1 Motivaation johtamisen ismit

Itseohjautuvuusteorian mukaiset sisäisen motivaation kolme ulottuvuutta ovat omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Ne haastavat myös johtamisen tavan. Johtamisen avulla voidaan Martelan ja Jarenkon (2014: 36–37) mukaan tukea yksilön autonomiaa, mahdollistaa taitojen kehittyminen sekä kirkastaa toiminnan merkitys. Heidän mukaansa toimivin sisäisen motivaation johtamistyyli on mahdollistava tai responsiivinen johtajuus. Mahdollistava johtaja antaa työntekijän kyvyille tilaa. Responsiivinen johtaminen taas mukautuu yksilöllisesti johdettavien henkilöiden tarpeiden ja haasteiden mukaan.

Deci ja Ryan (1985: 295–298) näkevät McGregorin (1960) teoria Y:n mukaisen tai siitä kehitellyn Ouchin (1981) teoria Z:n mukaisen johtamistavan olevan parhaiten itseohjautuvuutta tukevaa. Teoria Y olettaa yksilön kokevan työnteon olevan useimmiten miellyttävää. Teorian mukaan yksilö on luonnostaan halukas ja kykenevä itseohjautuvuuteen sekä vastuunkantoon. Hän myös kykenee sitoutumaan ja edistämään organisaation tavoitteita. Johtamisen tulisi tukea tätä synnynnäistä itseohjautuvuutta. Teoria Z taas näkee työn olevan osa yksilön persoonallisuutta. Se pohjautuu vahvasti japanilaiseen organisaatiokulttuuriin, jossa yksilöt sitoutuvat vahvasti työnantajaan ja työsuhteet ovat usein elinikäisiä. Teoria Z mukainen johtaminen korostaa työntekijöiden monipuolisuutta ja kyvykkyyttä erilaisiin työtehtäviin ja kannustaa horisontaaliseen työkiertoon.

2.3.2 Sisäisen motivaation johtamisen keinot

Yksittäisinä sisäisen motivaation johtamisen keinoina Martela ja Jarenko (2014: 37–46) korostavat seuraavia: vapauden johtaminen, flow-tilan mahdollistava haastetaso, työn tuunaamisen (*job crafting*) mahdollisuus, työtä tukevien puitteiden mahdollistaminen, oikeiden henkilöiden rekrytoiminen, välitön palaute suorituksesta, yksilöiden osaamisen kehittäminen ja sitä kautta koko organisaation jatkuvan oppimisen varmistaminen, yhteisen vision ja vastuun viestiminen sekä työn merkityksellisyyden ja yhteisön palvelutehtävän kirkastaminen. Liukkonen ym. (2006: 98, 140, 222) täydentävät edellisiä sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukemisella tiimityössä sekä korostavat keskusteluiden tärkeyttä motivaation rakentamisessa. He käyttävät edellä mainituista toimenpiteistä yhteistä nimitystä ”sisäistä motivaatiota tukeva ilmasto”.

Kaikki mainitut sisäisen motivaation johtamisen keinot tähtäävät työn merkityksellisyyden ymmärtämiseen, innostuksen lisäämiseen ja sitä kautta työnimun tunteeseen. Hakanen (2009: 3) määrittelee työnimun tilaksi, jota kuvaavat termit: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön. Työnimua pidetään positiivisena ilmiönä, koska sen oletetaan vaikuttavan myönteisesti sekä työntekijän että organisaation hyvinvointiin ja toimintaan (Mauno 2005: 16).

SISÄISEN MOTIVAATION JOHTAMISEN KEINOT	
1. Vapauden johtaminen	
2. Flow-tilan mahdollistava haastetaso	
3. Työn tuunaaminen	
4. Työn puitteiden mahdollistaminen	
5. Oikeiden henkilöiden rekrytointi	
6. Välitön palaute	
7. Osaamisen kehittäminen	
8. Vision ja vastuun viestiminen	
9. Työn merkityksen kirkastaminen	
10. Yhteisön palveleminen	
11. Sisäistä motivaatiota tukeva ilmasto	

TAULUKKO 1 Motivaation johtamisen keinot

Vapauden johtaminen koostuu Martelan ja Jarenkon (2014: 37) mukaan yksilön omaehtoisuuden ja autonomian tukemisesta. Autonomian tukemista on esimiehen ymmärrys ja tietoisuus siitä, mikä on työntekijän näkökulma, hyödyllisen informaation välittäminen alaisille, valinnanmahdollisuuksien tarjoaminen sekä aloitteellisuuteen rohkaiseminen. Ymmärtämällä työntekijän perspektiivin asioihin, esimies voi auttaa halutun lopputuloksen saavuttamisessa sekä lisätä työntekijän hyvinvointia. (Baard ym. 2004: 2048, 2064.)

Mihaly Csikszentmihalyin flow-tilan käsite määritellään optimaaliseksi kokemukseksi tai virtauskokemukseksi, jonka vallassa ihminen unohtaa ajan ja paikan merkityksen (Csikszentmihalyi 2005; Ojanen 2007: 20, 27). Flow-tila on Mckenzien ja Hassedin (2012: 343, 346) mukaan saman kaltainen kuin urheilijoiden kovaa ponnistelua ja onnistunutta suoritusta seuraava zone-tila. Ojasen (2007: 27) mukaan flow-tila tuottaa mielihyvän kokemuksia ja lopulta johtaa myös kasvuun ja kehitykseen. Flow-tilan vallitessa työssä, ihminen on syvässä työnimussa. Työnimua ja sitä kautta flow-tilan saavuttamista voidaan edistää työn sisältöä ja tehtävien haastetasoa tuunaamalla.

Työn tuunaamisella (*job crafting*), tarkoitetaan työn muokkaamista paremmin työntekijälle sopivaksi. Esimerkiksi Hackmanin ja Oldmanin työn muotoilumalli, Peter Warrin vitamiinimalli ja Herzbergin kahden faktorin työtyytyväisyysteoria pyrkivä kaikki tarkastelemaan työn voimaannuttavia elementtejä ja auttamaan työn tuunaamisessa paremmin työntekijälle sopivaksi (Hauff ym. 2016). Csikszentmihalyi (2005: 107, 220–221) taas puhuu tuunaamisesta autoteelisuutena. Autoteelisyys merkitsee hänen mukaansa toimintaa, jonka tekeminen itsessään on palkkio sinänsä. Autoteelinen työ on työtä, joka on muutettu paremmin flow-tilaa synnyttäväksi, eli sisältää haasteita, selkeitä päämääriä ja välittömän tavoitteen.

Jotta johtajalla on keinoja työn tuunaamiseksi, hänen tulee tiedostaa myös työntekijöidensä yksilöllinen osaaminen sekä henkilökohtaiset voimavarat ja työhön liittyvät tavoitteet. Martela ja Jarenko (2014: 40) näkevätkin työn tuunaamisessa olevan kolme tasavahvaa ulottuvuutta: työtehtävien, työn sosiaalisen ulottuvuuden ja oman tarkastelutavan tuunaaminen. Yksinkertaisimmillaan nämä ulottuvuudet voivat tarkoittaa esimerkiksi työtehtävien muuttamista paremmin työntekijän kykyjä ja kiinnostusta vastaaviksi sekä henkilökemioiden huomioimista tiimejä luotaessa. Oman tarkastelutavan tuunaaminen vaatii työntekijältä oman työnsä merkityksellisyyden ymmärtämistä.

Motivaatioon voivat vaikuttaa myös monet ulkoiset tekijät eli puitteet. Herzbergin (1959) kahden faktorin työtyytyväisyysteorian mukaan työn ja työympäristön piirteet voidaan jakaa kahteen luokkaan: motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät eli sisäiset voimavarat ovat ne työn piirteet, jotka motivoivat ja tuottavat työtyytyväisyyttä. Hygieniatekijät eli ulkoiset voimavarat, kuten palkka, työyhteisön suhteet ja fyysiset työolot, ovat ne piirteet, jotka puutteellisina voivat aiheuttaa työtytymättömyyttä. (Hakanen 2009: 28) Esimiehen on suhteellisen helppo vaikuttaa työnteon fyysisiin puitteisiin, kuten laitteiden toimivuuteen ja työskentelytilan tarkoituksenmukaisuuteen. Sen sijaan palkkaukseen, etenkin julkisella sektorilla, voidaan vaikuttaa vähemmän. Toisaalta itseohjautuvuusteorian mukaisesti työstä itsestään saatava palkkio motivoi parhaiten (Gagne & Deci 2005).

Oikeiden henkilöiden rekrytointi on olennainen osa motivaation johtamista. Martela ja Jarenko (2014: 40) esittävät, että henkilön substanssiosaaminen ei ole yhtä tärkeää kuin

kyky ja halu oppia uutta. Työnantajan vastuulle he taas asettavat työtehtävien asemoimisen tehtävien ja vaadittavien vahvuuksien mukaan, ei niinkään toimialan ja muodollisen tehtävänimikkeen kautta. Tällöin työntekijä ymmärtää jo rekrytointivaiheessa työssä syvällisemmin.

Jotta työntekijä pystyy suoriutumaan tehtävästään ja uskaltaa tarttua yhä haastavampiin tehtäviin, on palaute työstä ensiarvoisen tärkeää. Thomasin ja Jansenin itsensä johtamisen malli (Thomas 2000: 28; Martela & Jarenko 2014: 42) perustuu palautesilmukoihin, joiden avulla asetetun tavoitteen saavuttamista arvioidaan ja näin autetaan työntekijää johtamaan itse itseään. Mallissa työntekijä asettaa itselleen konkreettisen tavoitteen, johon hän pystyy sitoutumaan. Hän valitsee itse keinot tavoitteet saavuttamiseksi. Koko ajan, kun tehtävää suoritetaan, työntekijä arvioi itseään ja tarvittaessa tekee korjaavia toimenpiteitä, kunnes haluttuun lopputulokseen on päästy. Thomas (2000: 29) korostaa erityisesti sitä, että itsensä johtaminen on mahdollista vain, kun henkilö pystyy aidosti sitoutumaan tavoitteisiinsa ja ottamaan henkilökohtaisen vastuun niiden täyttämisestä.

Selkeä palautemalli on myös tärkeä osa työntekijöiden jatkuvaa oppimista ja osaamisen kehittämistä. Samalla se kertoo sekä työnantajalle että työntekijälle, onko tehtävien suorittamiseen vaadittava osaaminen riittävällä tasolla. Palautemallin avulla voidaan luoda koko työyhteisön oppimiselle puitteet, joiden sisällä yksilöt voivat kehittää itseään ja samalla nostaa koko työyhteisön osaamispääomaa. Martela ja Jarenko (2014: 44) puhuvat ketterästä oppimisesta, kun he kuvaavat nykytyön oppimisvaatimuksia. Ketterä oppiminen sisältää puitteet, joiden sisällä henkilö voi kerryttää uutta osaamista työn perustaitojen lisäksi. Ketterässä oppimisessa on tärkeintä innostua uudesta sekä kyky osata löytää, suodattaa ja jalostaa työn kannalta olennainen tieto käyttöön. Asenne on heidän mukaansa tärkein ketterän oppimisen mahdollistaja.

Esimiehellä on tärkeä rooli työn merkityksellisyyden kirkastajana. Se tapahtuu vision selkeällä, johdonmukaisella ja toistuvalla viestimisellä. Esimiehen vastuulla on varmistaa, että kukin työntekijä ymmärtää panoksensa merkityksen osana kokonaisuutta. Tietoisuus yhteisestä, jaetusta päämäärästä parantaa myös työyhteisön yhteisöllisyyttä (Martela & Jarenko 2014: 44–45). Tutkimuksen osoittavat, että päämäärän ja työtehtävien kirkastaminen suojaa myös työkuormituksen aiheuttamalta stressiltä ja uupumuk-

selta. Näiden välistä suhdetta kuvaa oivallisesti esimerkiksi Robert Karasekin työn vaatimusten ja hallinnan malli (esim. Manka 2012: 56–57; Hakanen 2009: 26), joka esittää, että haastava työ lisää hyvinvointia. Vaikka se sisältää suuria vaatimuksia, se omaa myös suuret vaikutusmahdollisuudet, jotka yhdessä luovat positiiviseen haasteen motivoimalla, opettamalla ja kehittämällä työntekijää. Kahn (1990: 703-704) määrittelee työnimua (*engagement*) ja irrottautumista (*disengagement*) käsittelevässä tutkimuksessaan työn psykologisen merkityksellisyyden tunteeksi siitä, että ihminen kokee saavansa vastinetta antamalleen psykologiselle, fyysiselle, kognitiiviselle ja emotionaaliselle panokselle. Hänen mukaansa ihminen tuntee itsensä merkitykselliseksi, kun saa arvostusta ja tuntee olevansa hyödyksi työssään. May ym. (2004: 30) jatkoivat tutkimusta Kahnin viitekehyksen puitteissa. Heidän tutkimuksensa vahvistivat, että tutkitusta kolmesta tilasta eli turvallisuudesta, merkityksellisyydestä ja saatavuudesta, juuri merkityksellisyys korreloi vahvimmin työnimun kanssa.

Martela ja Jarenko (2014: 45-46) korostavat yhteisön palvelemisen antavan työlle merkityksen. Loppukäyttäjää, eli asiakasta, jota varten työtä tehdään, ei tule unohtaa missään vaiheessa. Keskustelu julkisen palvelun motivaatiosta korostaakin juuri prososiaalisen ja altruistisen motivaation merkitystä julkisen sektorin työntekijöiden motivaation osatekijöinä (Taimio 2013). Kuten johdannossa on mainittu, prososiaalinen motivaatio tarkoittaa lojaalisuutta instituutiota, yksilön omia periaatteita tai kansalaisia kohtaan ja altruistinen motivaatio, että toisten ihmisten saama hyöty hyödyttää myös heitä itseään.

Sisäistä motivaatiota tukeva ilmasto koostuu Liukkosen ym. (2006: 98, 140, 222) mukaan sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tukemisesta tiimityössä sekä keskusteluiden tärkeyden ymmärtämisestä motivaation rakentamisessa. Sisäistä motivaatiota tukevan ilmaston voitaneen sanoa olevan eräänlainen yhteenveto kaikista edellä käsitellyistä sisäisen motivaation johtamisen keinoista. Kaikissa keinoissa avoin ja jatkuva kommunikointi on avainasemassa. Yhteenkuuluvuuden tukeminen tiimityössä taas koostuu oman työtehtävän merkityksen kirkastamisesta, mikä auttaa ymmärtämään kokonaisuutta ja lujittamaan työyhteisöä jaetun tavoitteen saavuttamiseksi.

2.4 Virtuaalisuus johtamisen kontekstina

2.4.1 Virtuaalisuus organisaation ominaisuutena

Organisaatiota voidaan yrittää kuvailla monella eri tavalla, kuten esimerkiksi systeeminä, rakenteena tai kulttuurina. On kuitenkin huomioitava, että jokainen kuvaus on vain osa totuudesta ja tarjoaa kapean näkökulman organisaatioiden monimutkaisesta todellisuudesta (Morgan 2006). Vanhojen mekanistisempien (kuten byrokraattisten) organisaatorakenteiden korvaajiksi ovat enenevässä määrin tulleet erilaiset orgaaniset organisaatiomuodot, jotka ovat edeltäjiään ketterämpiä toimijoita. Näitä ovat esimerkiksi nykyään yleiset verkosto-, virtuaali- ja hybridiorganisaatiot, jotka Morganin (2006: 33) mukaan esiintyvät ja menestyvät aivan tietynlaisissa ympäristöissä ja ovat Virolaisen (2010: 62) mukaan syntyneet vastauksena organisatorisiin haasteisiin. Hajauttamalla organisaatiota voidaan Virolaisen mukaan saavuttaa kilpailuetua. Virtuaalisen organisaation muotoja ovat esimerkiksi globaalit tiimit, organisaatioverkostot ja kansallisesti hajautuneet tiimit.

Virtuaalista työskentely-ympäristöä on kuvattu moninaisin määritelmien ja termein. Termit, kuten hajautettu organisaatio, virtuaaliorganisaatio, hajautettu tiimi, hajautettu ryhmä, virtuaaliryhmä, virtuaalinen työ, e-työ, mobiilityö, hajautettu työ, läsnätyö ja tietyin varauksin myös etätyö (vrt. Virolainen 2010: 63), ovat kaikki käyttökelpoisia kuvaamaan virtuaalista työympäristöä tai sen eri puolia. Suomenkielisessä kirjallisuudessa hajautetun tiimin, hajautetun organisaation ja hajautetun työn käsitteet on määriteltä miltei yhteneväisesti englanninkielisen kirjallisuuden virtuaalisuus -termin sisältävien määreiden kanssa (Esim. Hakonen ym. 2004) ja siksi niitä on perusteltua käyttää synonyymeina keskenään. Termin E-työ taas voidaan katsoa kattavan löyhästi kaikki edellä mainitut virtuaalisen työn muodot. Vartiainen ym. (2004:24–25) määrittelevät E-työn olevan yleistermi, joka kattaa kaiken sähköisten viestintä- ja yhteistyövälineiden tukeman työn. Tässä tutkimuksessa käytetään pääasiassa termejä hajautettu organisaatio, virtuaalinen organisaatio ja virtuaalitiimi kuvaamaan edellisten määritelmien mukaisia virtuaalisia työympäristöjä.

Termi virtuaalitiimi on erityisen relevantti, koska virtuaalisuutta käsittelevässä kirjallisuudessa tiimi toistuu usein tutkittavana yksikkönä. Ensin onkin syytä tarkastella millä tavoin tiimi on eri tutkimuksissa määriteltä. Yksinkertaisimmillaan tiimin voidaan mää-

ritellä, Katzenbachia ja Smithia (1993) mukaillen, olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen päämäärä, tavoitteet ja toimintamalli. Lisäksi he korostavat tiimin olevan enemmän kuin yksilöidensä osaamisen summa ja tuntevan yhteisvastuullisuutta työn tuloksista. Tiimin määritelmä onkin melko löyhä ja näyttää olevan tapauskohtaisesti määriteltävissä erikseen. Katzenbachin ja Smithin (1993) mukaan tiimin koko voi vaihdella 2-25 henkilön välillä, vaikka noin 10 henkilön katsotaan olevan optimaalinen koko tehokkaalle tiimille. Godar ja Ferris (2004: vii) taas määrittävät tiimin suppeammin, 4-12 henkilön yhteistyhmäksi, jolla on yhteinen ja ennalta sovittu päämäärä.

Tässä tutkimuksessa virtuaalitiimin käsitteellä viitataan toisaalta jopa yli 20 henkilöä käsittävään virtuaalisesti toimivaan yksikköön tai, jos erikseen on mainittu, yksiköiden sisälle muodostettuihin ja yhteiseen substanssiin perustuviin yhteistyötiimeihin. Virolainen (2010: 62) huomauttaa, että virtuaalisessa tiimissä virtuaalisuuden aste sekä tiimin muoto voivat vaihdella ja myös vain osittainen virtuaalisuus on mahdollinen. Kaikille virtuaalitiimeille tyypillisiä piirteitä ovat hänen mukaansa kuitenkin joustavuus ja matala hierarkia. Muita tiimeihin yleisesti liitettyjä määreitä ovat ajallinen ulottuvuus (pysyvyys-väliaikaisuus), virallisuus, toiminta-alueiden rajojen ylittävyys sekä itseohjautuvuus. Lipnackin ja Stampsin (2000: 58) mukaan tavallisen tiimin ja virtuaalisen tiimin eroavaisuuden voi todeta, kun teknologia häivyttää organisatoristen rajojen sekä toiminnan ajan ja paikan merkityksen. Virtuaalitiimi -nimityksen käyttöä tämän tutkimuksen kohteen kuvailussa puoltaa myös Dubén ja Parén (2004: 5) huomautus, jonka mukaan virtuaaliorganisaation käsitteellä viitataan useimmiten organisaatioiden välisiin suhteisiin ja mittakaavana on koko organisaation taso, ei sen osa.

Gibsonin & Gibbsin (2006) mukaan virtuaalisuus on monitahoinen korkean asteen rakennelma, joka koostuu neljästä itsenäisestä ominaisuudesta. Nämä ovat maantieteellinen hajautuneisuus, teknologinen riippuvuus, muuttuva rakenteellinen järjestys ja kansallinen moninaisuus. Näistä ominaisuuksista jokainen vaikuttaa virtuaalisuuteen yksilöllisellä tavalla. Lipnackin ja Stampsin määritelmän mukaan virtuaalisen tiimin määrittellään olevan ryhmä ihmisiä, jotka työskentelevät itsenäisesti saavuttaakseen jaetun tavoitteen teknologian avulla, huolimatta tilallisista, ajallisista ja organisatorisista rajoista (mm. Lipnack & Stamps 2000: 18; Godar & Ferris 2004: vii) ja jossa Zigursin (2003) ja Virolaisen (2010: 66) mukaan kommunikaatiolla on keskeinen rooli tavoitteiden saa-

vuttamisen välineenä. Mowshowitzin (1997) toteaa, että virtuaaliorganisaation käsitteelle ei ole olemassa universaalia määritelmää. Hänen mukaansa virtuaalisuus käsitteenä liittyy yleisesti tietokoneisiin, simulaatioihin, verkostoihin, johtamiseen, yhteisöihin ja ihmisiin. Scholz (2000) taas pitää edellä mainittujen kaltaisia virtuaalisuuden määritelmiä laajana konseptin määritelmänä ja esittää, että virtuaalisuus ei ole niinkään rakenne vaan strateginen ominaisuus, joka on sovellettavissa mihin tahansa organisaatioon.

Virtuaalisen organisaation jäsenyys perustuu asiantuntijuuteen ja erityisosaamiseen. Virtuaaliorganisaation menestyksen edellytyksenä ovat tekniikan ja tietoliikenteen vaatimusten täyttyminen lisäksi organisaation ja sen kulttuurin kehittäminen. Virtuaalisuus edellyttää uudennlaisia tapoja organisoida prosessit, johtaminen ja työyhteisön sosiaalinen rakenne. Morganin (2006: 128) mukaan organisaation kulttuuri muodostuu sosiaalisten prosessien ja kanssakäymisen, mielikuvien, symbolien ja rituaalien kautta. Onkin tärkeää ymmärtää organisaatioiden olevan sosiaalisesti rakentuneita todellisuuksia, jotka ovat yhtä paljon jäseniensä mielissä kuin konkreettisissa rakenteissa ja säännöissä.

Organisaation virtuaalisuudessa voi myös piillä mahdollisuus uudenlaisen kulttuurin luomiseen. Allcornin jo vuonna 1997 julkaisema artikkeli otti kantaa organisaatioiden virtuaalisiin rakenteisiin, jotka teknologia mahdollistaa. Hänen mukaansa elävä virtuaalinen organisaatio (*parallel virtual organization, PVO*) synnyttää oman epävirallisen organisaation virallisen organisaation rinnalle. Allcornin mukaan työntekijät ja esimiehet kohtaavat virtuaalisessa organisaatiossa toisensa tasavertaisina, ilman titteleitä ja rooleja. (Allcorn 1997: 414, 422) Eli hänen mukaansa virtuaalisuus itsessään lisää avoimuuden, osallistumisen, kollektiivisuuden ja luottamuksen kulttuuria.

2.4.2 Virtuaalijohtamisen haasteet

Tehokkaiden virtuaalisten tiimien luominen on haastavaa. Paitsi, että perinteisten johtamisen tehtävien koordinointi monimutkaistuu, on otettava huomioon myös hyvinvoinnin ylläpidon, tiimin johtamisen ja kommunikoinnin haasteet. Vaikeutena voi olla esimerkiksi kuvata haluttu työpanos, työntekijöiden yksilöllinen huomiointi, riittävä motiivointi, osallistaminen ja valmentaminen. Tätä kaikkea vaikeuttaa eräänlainen sosiaalisen läsnäolo puute. (Virolainen 2010: 65–66, 69.) Virtuaalijohtaminen tai e-johtajuus ovat usein käytettyjä termejä kuvaamaan virtuaaliorganisaation johtamisen erityispiirteitä,

jotka pitää pystyä ratkaisemaan organisaation tehokkuuden varmistamiseksi. Puhutaan myös erityisestä virtuaalisesta henkilöstön kehittämisestä (VHRD, Virtual Human Resources Development), jossa perinteisen HRD:n keinoja on sovellettu nimenomaan virtuaalisen työympäristöön (Nafukho ym. 2010).

Wiesenfeldin ym. (1999: 34) mukaan esimiesten pitää pystyä selvittämään ensin suhtautumisensa kunnioitukseen, identiteettiin ja kontrollin tunteeseen, ennen kuin he voivat johtaa tiimiä menestyksekkäästi. Joskus esimies voi kokea näistä luopumisen uhkaavan asemaansa. Virolaisen (2010: 68) mukaan virtuaalitiimin johtamisen haasteena ovatkin perinteisten valvonnan ja johtamisen tapojen korvaaminen uudella tavoilla. Connaughtonin ja Dalyn (2004a: 50, 69; 2004b: 136) mukaan virtuaalisen tiimin johtamista haastavat sosiaalisen vaikuttamisen vaikeus, työntekijöiden organisaatioon ja tiimin sitoutumisen ja identifikaation aste, luottamuksen ylläpitämisen haasteet sekä sähköisen kommunikoinnin aiheuttamat ongelmat. Heidän mukaansa esimiehen on myös tunnistettava meneillään oleva virtuaalitiimin kehitysvaihe. Perustamisen vaiheessa kommunikaatiolla ja tiedon jakamisella (myös kasvokkain) on erityisen tärkeä rooli luottamuksen rakentajana, kun taas aktiivisen tekemisen vaiheessa johtaminen on enemmän toiminnan ylläpitämistä ja ohjaamista pääasiassa teknologian avulla.

Gibsonin ym. (2015: 1319) mukaan viimeisen kymmenen vuoden aikana virtuaalisen johtamisen tutkimukset ovat keskittyneet lähinnä johtajan käyttäytymiseen ja ominaisuuksiin. Myös Virolainen (2010: 69) esittää tutkimuksessaan, että johtajalla ja hänen johtamistyyllillään on suuri merkitys virtuaalisen tiimin toimivuuteen. Hän painottaa avointa kommunikaatiokulttuuria, yhteisiä toimintaprosesseja ja ohjausmalleja, palautteen antamista, vision ja tavoitteiden selkeää viestimistä sekä luottamuksen ja yhteishengen tukemista. Myös työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioiminen, jaettu johtajuus sekä valmentava tai fasilitoiva johtamisote ovat tärkeitä huomioida. Virolainen myös korostaa johtajan asenteen olevan tärkeä. Hänen mukaansa johtajan avoimuus, positiivisuus, määrätietoisuus ja ratkaisukeskeisyys heijastuvat koko virtuaalitiimin toimintaan positiivisesti. Myös Vartiainen ym. (2004: 85) painottavat edellisiä muokailen johtajan tärkeimpien ominaisuuksien olevan avoin ja myönteinen asenne, tulos-orientoitunut johtamistyyli, hyvät viestintätaidot sekä delegointikyky.

Virtuaalista johtamista on käsitelty myös erilaisten johtamisen paradigmojen termin. Useat virtuaalista johtamista käsitelleet tutkimukset ovat keskittyneet transformatiivisen ja transaktionaalisen johtamistyylin vaikutukseen tiimin toimintaan. Gilsonin ym. (2015: 1319) mukaan transformatiivisen johtamisen nähdään olevan osa johtajan persoonallisuutta ja kommunikaatiokykyä. Tutkimusten mukaan transformationaaliset johtajat, jotka keskittyvät enemmän ihmissuhteiden eivätkä tehtävän johtamiseen, koetaan alaisten keskuudessa miellyttävinä, mitä kautta heillä on mahdollisuus kasvattaa alaisten suorituskkyä, tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Transaktionaalisia johtajia pidetään autoritaarisina, tehtäväorientoituneina sekä itsevarmoina. Hochin ja Kozlowskin (2014) tutkimus osoittaa, että jaettu tiimin johtajuus vie parempiin tuloksiin, tiimin virtuaalisuuden asteen vaihteluista huolimatta kuin perinteinen hierarkkinen johtaminen tai rakenteellinen tuki. Jawadin ym. (2013) tutkimus taas osoittaa, että kunkin esimies-alaisuuden laadukkuus virtuaalisissa tiimissä on riippuvainen sekä henkilökohtaisesta suhteesta että työn tekemiseen liittyvästä suhteesta.

Edellä esitetyt näkemyksen tukevat yleistä käsitystä transformatiivisen johtajuuden toimivuudesta virtuaalisissa ympäristöissä. Toisin sanoen virtuaalitiimin johtamisessa tarvitaan uudenlaista johtajuutta: kykyä jakaa valtaa ja vastuuta, luottamusta synnyttäviä kahdenvälisiä esimies-alaisuushteita sekä nöyryyttä ja halua määritellä oma johtajuutensa uudella tavalla. Teknologiasta huolimatta Virolaisen (2010: 66) mukaan virtuaalitiimeissä on kyse pohjimmiltaan ihmisten välisestä kommunikaatiosta. Transformatiivinen johtaminen kuvaa hyvin ihanteellista tapaa johtaa virtuaalista työyhteisöä. Se johtaa Mackenzien ym. (2001) mukaan asioiden sisäistämiseen ja toimintaan vaikuttavien arvojen muuttumiseen ulkoisista sisäisiksi. Tätä sisäistettyä, ulkosyntyisen motivaation kehittymistä selittää taas tarkemmin itseohjautuvuusteoriaa käsiteltäessä esitelty organisminen integraatioteoria (KUVIO 1).

2.5 Yhteenveto

Vastauksena tutkimuksen apukysymyksiin, mitä tiedetään virtuaalisesta johtamisesta, sekä millaisilla menetelmillä motivaatiota voidaan johtaa, voidaan sanoa, että molemmissa on samanlaisia johtajuuden elementtejä. Nämä elementit lienevät osittain yhteisiä kaikkien asiantuntijaorganisaatioiden johtamisessa. Virtuaalisessa motivaation johtamisessa johtajan tulee perustaa johtamistyyliinsä luottamukseen ja henkilökohtaisen johta-

missuhteen rakentamiseen kunkin työntekijän kanssa (Jawad 2013, Virolainen 2010)). Henkilökohtaiseen johtamissuhteeseen liittyy olennaisesti personoitu ja harkittu kommunikaatio (Virolainen 2010; Zigurs 2003), jonka kautta voi jakaa yksilöllistä informaatiota sekä pyrkiä vahvistamaan työntekijän motivaatiota (Mackenzie ym. 2001). Viestinnän avulla on mahdollista kirkastaa paitsi yhteistä missiota myös yksittäisen työntekijän panoksen merkityksellisyyttä osana kokonaisuutta, mikä lisää kiinnittyneisyyttä ja työhyvinvointia (May 2004). Henkilökohtainen ja tasa-arvoinen viestintä myös helpottaa välitöntä palautteen antamista puolin ja toisin.

Sisäistä motivaatiota johdetaan virtuaalitiimissä antamalla tilaa henkilön kyvykkyydelle, kannustamalla itseohjautuvuuteen ja luomalla puitteet yhteisöllisyydelle. Työntekijän tulisi mahdollisuuksien mukaan saada itse vaikuttaa työkuvaansa ja tehtäviensä sisältöön (Csikszentmihalyi 2005). Työtehtävät tulee pyrkiä järjestämään riittävän monipuolisiksi ja haastaviksi, jotta työntekijät joutuvat ponnistelemaan saavuttaakseen tavoitteet, mielellään yhteistyössä toistensa kanssa. Työn vapaus yhdistettynä riittävään haasteellisuuteen luo myös edellytyksiä työnimulle ja flow-tilalle työssä.

Johtajan on oltava halukas ja kyvykäs luovuttamaan osa asemaansa sisältyvästä vallasta työntekijöilleen (Wiesenfeld 1999). Virtuaalinen ympäristö tarjoaakin luonnostaan tälle tasa-arvon pyrkimykselle hyvän alustan (Alcorn 1997). Johtajan tulee kannustaa työntekijöitä yhteisöllisyyteen ja kollektiiviseen vastuunottoon. Jaettu johtajuus voi auttaa uusien vastuunkantajien esiin nousemista ja nostaa sitä kautta yhteisen suorituksen laatua (Hoch & Kozlowski 2014).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Alaluvussa 3.1 tutkimus asemoidaan suhteessa laadullisen tutkimukseen kenttään. Seuraavassa alaluvussa 3.2 esitellään tutkimuksen haastattelumenetelmänä käytetty arvoستava haastattelu, perustellaan sen valinta sekä esitellään haastatteluteemojen muodostuminen teorialähtöisesti. Alaluku 3.3 esittelee tutkimuksen kohdeorganisaation. Viimeisessä luvussa 3.4 kuvataan tutkimuksen eteneminen toimeksiannosta pro gradu -tutkielmaksi.

3.1 Tutkimuksen lähestymistapa

Tutkimus on laadullinen ja koostuu kirjallisuuskatsauksesta ja empiirisestä osasta. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus on selvittää virtuaalisen johtamisen erityisyyttä sekä puurtua sisäisen motivaation johtamiseen. Tutkimuksen teoreettisena aineistona toimivat positiivista psykologiaa, virtuaalista johtamisympäristöä ja -tiimejä sekä motivaatiota käsittelevät tieteelliset perusteokset, sähköiset tieteelliset (vertaisarvioidut) artikkelit sekä arvostavan haastattelun periaatteita ja tekniikoita ohjaavat teokset ja artikkelit. Tutkimusaineistona on myös käytetty valtionhallinnon erilaisia julkaisuja ja virallisia internetsivuja. Teoriakirjallisuuden tarkoitus on antaa tietoa tutkittavan ilmiön eri puolista ja siitä, kuinka niitä on aiemmin tutkittu sekä luoda riittävän laaja kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä konteksteineen. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty teorialähtöisesti, jotta tutkimuksen alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin voidaan vastata.

Usein laadulliseen tutkimukseen liitetään aineistolähtöisyys (induktio), mutta tässä tutkimuksessa on mukana myös vahvasti teorialähtöisiä (deduktiivisia) piirteitä. Deduktiivisuutta tutkimuksessa kuvastavat erityisesti haastattelukysymysten teorialähtöinen teemoittelu. Toisaalta haastatteluiden pohjalta muotoiltu tyypittely kuvastaa taas induktiivista päättelyä. Laadullinen tutkimus onkin aina jollain tasolla kaksisuuntainen, sekä aineisto- että teorialähtöinen. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: KvaliMOTV. Viitattu 19.1.2016)

Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluiden esimiesten teemahaastatteluin. Tutkimuksen tavoitteena on haastateltavien toiminnan merkityksen ymmärtäminen ja sitä kautta teemojen luominen. Hirsjärven ym. (1997: 157) mukaan tutkimusta voidaan tällöin kutsua fenomenologiseksi. Fenomenologisessa tieteenfilosofiassa korostuu ihmisen havaintoihin ja kokemuksiin perustuva tiedon tuottaminen.

Tutkijan on myös tarpeen huomioida, mikä on kielen merkitys tutkimuksessa. Jos kieli nähdään asioiden todellisena ilmenemisenä, on ajattelutapa realistinen. Jos taas kieli nähdään vain todellisuuden versiona, on ajattelutapa relativistinen eli suhteellinen. Relativistisiin liittyy läheisesti myös sosiaalinen konstruktionismin käsite, jolla tarkoitetaan sitä, että tietäminen mahdollistuu vuorovaikutuksen kautta sosiaalisessa systeemissä. (Nuutinen ym. 2013: 30–31). Tämän tutkimuksen suhde kieleen on relativismi, eli tutkija pyrkii huomioimaan kielen ja kokemuksen subjektiivisuuden ja pyrkii olemaan tekemättä yleistyksiä yksittäisten haastattelujen perusteella. Myös tutkimuksen haastattelumenetelmä tukee näkemystä kielen merkityksen tulkitsemista relativistiseksi.

Laadullisen tutkijan on Siekkisen (2001:49) mukaan syytä ensin miettiä, mitä tutkii ja miksi ja vasta sen jälkeen, kuinka. Tärkein tekijä tutkimusmetodia päätettäessä on, saako valitulla metodilla halutun tiedon. Laadullinen tutkimus harvoin edustaa puhtaasti vain yhtä tutkimustyyppiä. Tästäkin tutkimuksesta voidaan todeta sen sisältävän tapaus-tutkimuksen, toimintatutkimuksen ja kehittämistutkimuksen piirteitä, sen kuitenkin sopimatta täydellisesti minkään näiden tutkimustyyppien kuvaukseen.

Tapaustutkimuksessa tutkitaan tiettyä otosta. Otos on tiukasti rajattu ja sitä tutkitaan aidossa tilanteessa. Tapaustutkimuksellinen lähestymistapa tarkoittaa usein haastattelujen avulla kerättyä aineistoa ja sen analysointia (Kovalainen 2004: 75). Saarela-Kinnusen ja Eskolan (2001: 161, 163) mukaan tapaustutkimuksen tavoitteena on analyttinen yleistäminen ja sen keskeisinä elementteinä ovat aineiston tulkinnat. Tämän pro gradu -tutkimuksen otos on kyllä tiukasti rajattu, mutta tutkimuksen tavoite on ensisijaisesti löytää aineistosta teemoja eikä niinkään tulkita tapausta. Siksi pitäytyminen laajemmassa kattokäsitteessä, fenomenologisessa tutkimuksessa, kuvaa tutkimusta tapaustutkimusta paremmin (Hirsjärvi 1997: 157).

Toimintatutkimuksen (*action research*) tarkoitus on Nuutisen ym. (2013: 29) mukaan käytäntöjen tutkiminen ja niiden kehittäminen yhteistyössä tutkijan ja tutkimukseen osallistujien kanssa. Toimintatutkimuksellista näkökulmaa tässä tutkimuksessa korostaa sen haastattelumenetelmä. Arvostava haastattelu on itsessään aina interventio, jonka avulla on tarkoitus paitsi kerätä tietoa myös vaikuttaa organisaatioon. Tutkimuksen kutsuminen puhtaasti toimintatutkimukseksi vaatisi kuitenkin koko arvostavan haastattelun 4d-prosessin viemistä loppuun esimerkiksi työpajojen avulla tutkimuksen puitteissa.

Kehittämistutkimuksessa (*design research* tai *development research*), kuten myös toimintatutkimuksessa, pyritään aina asiantilojen muutokseen (Kananen 2012: 37). Kananen (2012: 41) korostaakin toiminta- ja kehittämistutkimuksen eron olevan häilyvä. Hänen mukaansa merkittävin erottava tekijä on tutkijan aktiivinen osallistuminen toimintatutkimuksen kohteen toimintaan, jolloin toiminta, tutkimus sekä muutos ovat samanaikaisia. Kehittämistutkimus ei hänen mukaansa edellytä vastaavaa tutkijan mukana oloa. Tämän tutkimuksen lähtökohtana ollut käytännönläheinen toimeksianto ja tuloksena syntynyt raportti toimeksiantajalle puoltavat tutkimuksen luokittelemista kehittämistutkimukseksi. Tutkimusraportissa annettuja kehittämisehdotuksia ei tämän tutkimuksen puitteissa kuitenkaan viedä käytäntöön, mistä syystä kehittämistutkimuksen kriteerit eivät kaikilta osin täyty. Edellisistä kolmesta esitetystä tutkimustyyppistä tässä tutkimuksessa lienee kuitenkin löydettävissä eniten kehittämistutkimuksen piirteitä.

3.2 Arvostava haastattelu tutkimusmenetelmänä

3.2.1 Arvostavan haastattelun tausta ja tarkoitus

Teemahaastattelu on Suomessa yleisin tapa kerätä laadullista aineistoa. Sitä käytetään, kun halutaan tietää, mitä joku ajattelee jostakin asiasta (Eskola & Vastamäki 2001: 24–25). Lisäksi se tarjoaa ainutlaatuisen mahdollisuuden päästä suoraan kielelliseen vuorovaikutukseen tutkivan kanssa (Hirsjärvi ym. 1997: 193). Teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä tarkoittaa sitä, että haastattelun aihepiirit on ennalta päätetty, mutta niiden käsittelytapa haastattelussa on vapaa (emt. 197). Teemahaastattelussa haastateltava saa tilaisuuden lausua mielipiteensä ja kertoa kokemuksistaan (Siekinen 2001: 25), mutta haastattelija ohjaa tilanteen kulkua niin, että kaikki halutut aihealueet tulevat

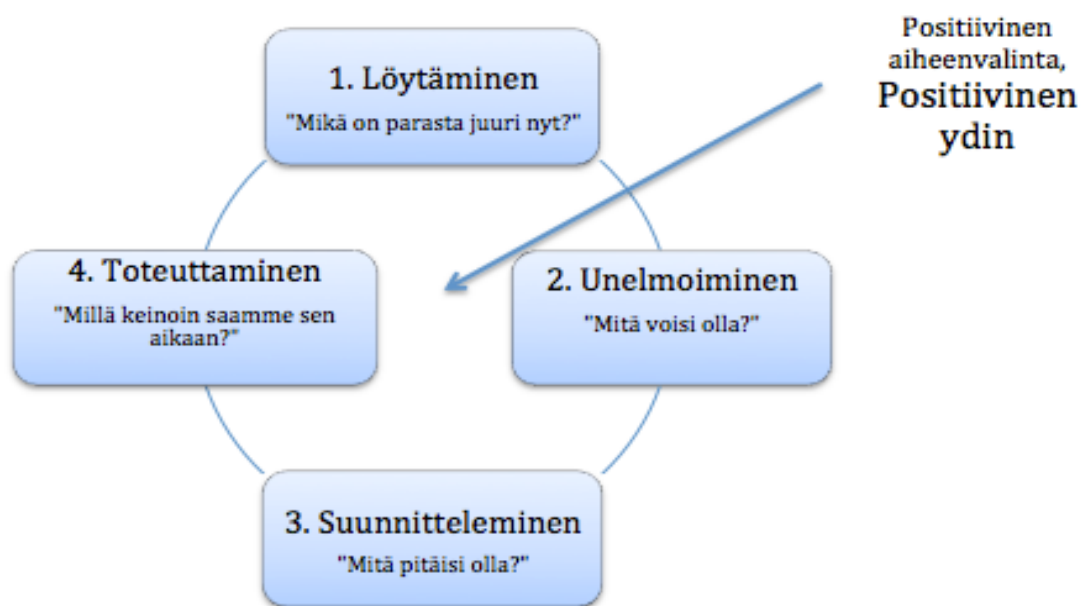
käsitellyksi haastattelun aikana. Teemahaastattelua kutsutaan myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi.

Tutkimuksen teemahaastattelut on toteutettu arvostavan haastattelun (*Appreciative Inquiry*, myöhemmin myös AI), periaattein. Arvostavan haastattelun lähtökohta on sosiaalinen konstruktionismi (Nuutinen ym. 2013: 30–31). David Cooperrider kehitti menetelmän 1980-luvulla useiden tutkimusten ja teorioiden pohjalta (lisää Cooperrider ym. 2008). AI:n periaate sopii hyvin teemahaastatteluihin, koska haastattelun vaiheet ohjaavat keskustelun kulkua luontevasti ja loogisesti, mutta mahdollistavat asioiden käsitteilyn myös osin limittäin sekä palaamisen aiempiin aiheisiin. Lisäksi AI:n käyttöä tässä tutkimuksessa puoltaa sen vahva linkittyminen tutkimuksen näkökulmaan, positiiviseen psykologiaan.

Arvostava haastattelu perustuu oletukselle, että jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa. Nämä vahvuudet tulee tunnistaa ja valjastaa positiivisen muutoksen veturiksi. Positiivinen ydin on mahdollista luoda kutsumalla ihmiset puhumaan ja jakamaan kokemuksiaan onnistumisistaan, vahvuuksistaan ja ajatuksistaan sekä näkemyksistään organisaation syvistä arvoista ja visioista. Näin ne muotoutuvat suoraan mihin tahansa muutosagendaan ja mahdollistavat jaetun unelman tavoittelemisen. (Cooperrider 2008: 2–3)

Menetelmää voidaan käyttää myös lähestymistapana organisaation analyysiin ja oppimiseen. Tässä yhteydessä arvostava haastattelu viittaa tiedon etsimiseen ja teoriaan kollektiivisesta toiminnasta, jonka tavoitteena on kehittää ryhmän, organisaation tai koko yhteiskunnan visio ja tahto. Haastattelujen avulla niiden käyttäjä vahvistaa mielikuvituksen ja mielen symbolisia sekä yhteiskunnallisia valmiuksia tietoisien valinnan tekemiseen ja kulttuurilliseen kehitykseen. AI tarkoittaa ryhmälle tai organisaatiolle arvoa tuottavien tekijöiden löytämistä ja arvostamista. Prosessi sisältää haastattelua ja tarinan kerrontaa, joiden avulla menneisyyden parhaat opit tehdään näkyväksi, ymmärretään, mitä halutaan lisää ja luodaan vaikuttavia kuvia tulevaisuudesta. (Cooperrider 2008: 2–3.)

Arvostavan haastattelun prosessi on nelivaiheinen. Vaiheet on esitetty kuviossa 2 (KUVIO 2), Arvostavan haastattelun 4d-malli. Ensimmäinen vaihe on discovery: tunnistaminen. Siinä tarkoitus on löytää nykyisyyden huippuhetkiä ja antaa niille niiden ansaitsema arvostus. Toinen vaihe on dream: unelmoiminen. Siinä keskitytään siihen, mitä voisi olla. Kolmas vaihe on design: suunnitteleminen. Tässä vaiheessa määritellään ideaali ja keinot sen saavuttamiseen. Neljäs vaihe on destiny: toteuttaminen. Vaiheessa keskitytään ideaalitilan ylläpitoon. (Cooperrider 2008; Lewis 2011: 34-36)



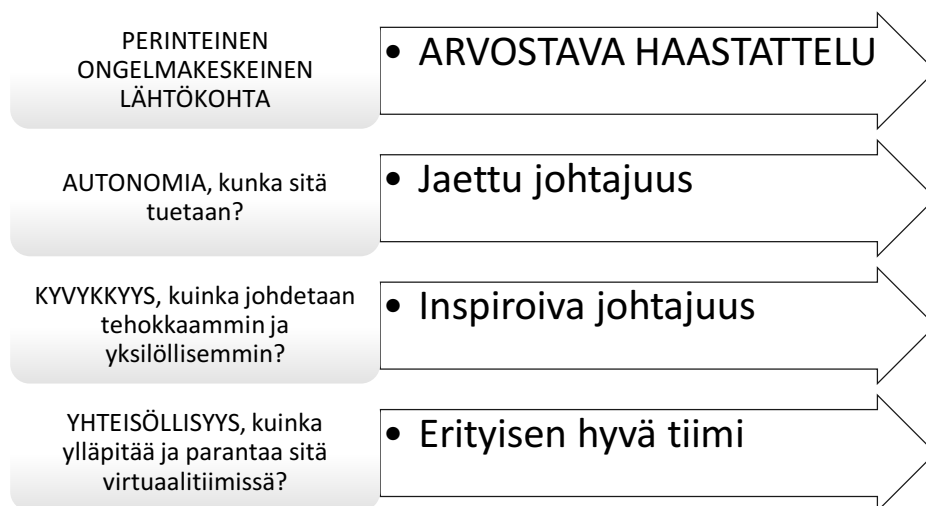
KUVIO 2 Arvostavan haastattelun 4d-malli (mukaillen Cooperrider 2008:5).

3.2.2 Arvostava haastattelu tässä tutkimuksessa

Tämän tutkimuksen puitteissa arvostavan haastattelun prosessi keskittyy 4d-mallin kahden ensimmäiseen vaiheeseen, löytämiseen ja unelmointiin, mutta sivuaa myös syklin kolmatta vaihetta, suunnittelemista. Tutkimuksen toimeksiantaja on ilmoittanut käyttävänsä tutkimuksen tuloksia hyväksi tulevaisuudessa esimiesten ryhmäkeskusteluissa, joissa luontevasti voidaan käsitellä ja prosessoida ensimmäisten vaiheiden löydöksiä ja organisaation uutta ideaalitilaa. Näin myös 4d-mallin neljäs vaihe on mahdollista ottaa käyttöön, jolloin prosessi toteutuu kokonaisuudessaan.

Cooperriderin (2008: 5) mukaan organisaatioanalyysina AI:n lähtökohta organisaatioon on, että organisaation on omaksuttava ratkaisu eikä ratkaista ongelma. Myös haastattelukysymykset poikkeavat perinteisestä, ongelmakeskeisestä lähestymistavasta. AI:ssa kysymykset voivat olla geneerisiä tai koskea ennalta valittua aihepiiriä. Tässä tutkimuksessa haastattelussa on käytetty kolmen tyyppisiä kysymyksiä: taustakysymyksiä, AI:n geneerisiä kysymyksiä sekä tutkimuksen teoriasta johdettuja kysymyksiä. Haastatteluiden kysymysrunko esitellään liitteessä Arvostavan haastattelun kysymykset (LIITE 3).

Haastattelukysymysten lähtökohdan tulee Eskolan ja Vastamäen (2000: 33) mukaan olla tutkimusongelmaan vastaaminen, vaikkakin laajemmin teemat rakentuvat vuoropuhelussa luovan ideoinnin, intuition, kirjallisuuden ja historian kanssa. Koska tämän tutkimuksen haastatteluissa pureudutaan sisäisen motivaation johtamiseen itseohjautuvuusteorian mukaisesti, on haastattelukysymysten aihepiiriksi valittu sen kolmen ulottuvuuden mukaisesti autonomia, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Ulottuvuuksia käsitellään AI:ssa mahdollisuuksien ja onnistumisten näkökulmasta kuvion 3 (KUVIO 3), Perinteisen ja arvostavan haastattelun näkökulmien ero, osoittamalla tavalla.



KUVIO 3 Perinteisen ja arvostavan haastattelun näkökulmien ero.

Itseohjautuvuusteoriasta johdetut haastattelukysymykset on tässä tutkimuksessa rakennettu yllä kuvattujen teemojen, jaetun johtajuuden, inspiroivan johtajuuden ja erityisen hyvän tiimin, mukaisesti. Tutkimuksen empiirinen aineisto rakentuukin näiden teoriasta

johdettujen kysymysten varaan. Arvostavan haastattelun luonteen mukaisesti tutkimuksen haastattelukysymysten tarkoitus on sekä kerätä tietoa tutkittavasta organisaatiosta että vaikuttaa siihen. Seuraavissa kappaleissa on avattu kunkin teeman haastattelukysymyksiä tarkemmin.

Jaetun johtamisen teema käsittelee autonomiaa. Löytämisen vaiheessa pyritään selvittämään käytännön keinoja työntekijöiden itseohjautuvuuden tukemiseksi. Esimiehiä kannustetaan myös pohtimaan tarkemmin omaa rooliaan mahdollistajana. AI:n hengessä etsitään ja arvostetaan onnistumisia ja hyviä toimintatapoja. Unelmoimisen vaiheessa jaetun johtajuuden kysymyksissä pureudutaan työntekijän ihanteellisiin ominaisuuksiin. Tarkoitus on maalata kuva täydellisestä työntekijästä. Esimiehiä pyydetään pohtimaan ihannetyöntekijää sekä ammattitaidon että henkilökohtaisten ominaisuuksien kuvailemisen avulla. Suunnittelemisen vaiheessa esimiehet haastetaan tunnistamaan ne keinot ja toimintatavat, joiden avulla he itse voivat auttaa työntekijöitään kehittymään paremmiksi. Kysymysten avulla halutaan tuoda esiin se näkökulma, että ihannetyöntekijän prototyyppijä on jo organisaatiossa. Esimiehillä on tunnistettavissa ja käytettävissä keinoja, joilla työntekijöitä voidaan tukea ja kehittää matkalla kohti itseohjautuvuutta.

Inspiroiva johtajuus pureutuu löytämisen vaiheessa työntekijöiden kyvykkyyksien tunnistamiseen ja arvostamiseen. Arvostamisen tärkeää roolia korostetaan keskittymällä sen aikaansaamaan hyvään. Unelmoimisen vaiheessa esimiehiä pyydetään kuvaamaan ihanteellista esimiestä. Sen jälkeen he kuvaavat itseään esimiehinä. Lopuksi heitä pyydetään pohtimaan, miksi tietyt ominaisuudet tekevät esimiehestä hyvän. Suunnittelemisen vaiheessa esimiehiä pyydetään kuvaamaan, kuinka he käytännössä voivat kehittää itseään tullakseen ihanne-esimiehensä kaltaiseksi.

Erityisen hyvä tiimi keskittyy yhteisöllisyyden tunnistamiseen ja tukemiseen. Löytämisen vaiheessa esimiehiä pyydetään kuvailemaan omaa tiimiään parhaimmillaan. Samalla he saavat mahdollisuuden pohtia, millä toimenpiteillä he voivat esimiehinä tukea tiimin toimintaa. Unelmoimisen vaiheessa maalataan kuva unelmatiimistä jäsenineen. Suunnittelemisen vaiheessa esimiehet saavat pohtia, millä toimenpiteillä he itse pystyvät parantamaan tiiminsä vuorovaikutusta ja dynamiikkaa.

3.3 Tutkittavan organisaation kuvaus

Aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalvelut -vastuualue (HAKE) tuottaa keskitetysti kaikki Aluehallintovirastojen tarvitsemat hallintoon ja toiminnan kehittämiseen liittyvät palvelut. HAKEn olemassaolosta ja tehtävistä on säädetty asetuksella (Valtioneuvoston asetus aluehallintovirastoista, 20.11.2009/906: 2§, 5§). Vastuualueen toimialueena on koko Suomi lukuun ottamatta Ahvenanmaata. Vastuualue on verrattain uusi. Se on perustettu keväällä 2015, jolloin Aluehallintovirastojen alueellista hallintorakennetta kevennettiin ja toimintoja siirrettiin yhden, valtakunnallisesti toimivan vastuualueen alaisuuteen.

HAKE -vastuualueen asiakkaana ovat itsenäiset Aluehallintovirastot (6 kpl). Aluehallintovirastojen asiakkaana taas ovat kaikki kunkin alueen toimijat, joihin viranomaisten toiminta vaikuttaa joko suoraan tai välillisesti. Aluehallintovirastojen sidosryhmäksi on määritelty laajasti yhteistyökumppanit, palveluiden tuottajat ja ohjaavat tahot. Aluehallintovirasto on monialainen ja siksi myös sen ohjaus on vastuutettu usealle eri ministeriölle. (Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2016 – 2019: 4)

HAKE -vastuualue toimii Etelä-Suomen aluehallintoviraston yhteydessä ja sitä johtaa hallintojohtaja (KUVIO 4). Vastuualueella on kuusi erillistä yksikköä omine päällikköineen. Yksiköt ovat henkilöstö-, talous-, tieto-, toimitila- ja materiaalihallinto-, viestintä- sekä yleishallintoyksikkö. Organisaatio on matala, eikä yksiköihin ole nimetty muita esimiehiä yksikönpäälliköiden lisäksi. Päälliköiden taustasta on syytä todeta, että kaikkia voidaan taustansa vuoksi pitää kokeneina julkisen hallinnon esimiehinä. Heillä kaikilla on myös kokemusta Valtion aluehallinnon toiminnasta ennen HAKE – vastuualueen perustamista.



KUVIO 4 Hallinto- ja kehittämispalvelut vastuualueen organisaatiokaavio (Aluehallintovirastojen hallinnollisten tehtävien kokoamisprojekti (HALKO), 2014: 54)

Vastuualueen perustamisvaiheessa sen henkilökunta vastasi yhteensä 137,5 henkilötyövuotta. Pääsääntöisesti henkilöstö on siirtynyt keväällä 2015 nykyisiin tehtäviinsä jostakin alueellisesta Aluehallintovirastosta, minkä vuoksi se on sijoittunut hajautetusti ympäri Suomen eri Aluehallintovirastojen toimipisteisiin. Tästä johtuen myös yksiköiden virtuaalisuuden aste on vaihteleva. Joissain yksiköissä henkilökunta on sijoittunut täysin hajautuneesti Aluehallintoviraston eri toimipisteisiin, kun taas toisissa yksiköissä on suurempia paikkakuntakohtaisia keskittymiä. Myös päälliköt johtavat yksiköitään eri puolilta Suomea. Yksiköiden koko vaihtelee viestintäyksikön 14 henkilöstä toimitila- ja materiaalihallintoyksikön 32 henkilöön. Yksiköiden henkilökunnasta suurin osa työskentelee erilaisissa asiantuntijatehtävissä, poikkeuksena toimitila- ja materiaalihallintoyksikkö, jossa 84% henkilöstöstä (27 hlö) työskentelee suorittavassa tehtävässä.

Vaikka HAKE -vastuualueen toiminta on vasta alussa, sen toimintaa ohjaa tiukka kehys. Suurin ratkaistava haaste liittyy henkilöstön määrään sekä toiminnan ja prosessien tehostamiseen. Vastuualueen tulee vähentää henkilötyövuosista n. 30 % vuoteen 2019 mennessä. Henkilötyövuosien vähennykset toteutuvat pääosin eläköitymisten kautta ja jakautuvat vastuualueelle epätasaisesti. Henkilökunnan väheneminen haastaa johtamisen sekä pakottaa yksiköt yhä tiiviimpään yhteistyöhön ja hälventää niiden rajoja entistään. Lisäksi vuonna 2016 julkistettavat Suomen hallituksen sosiaali- ja terveystalouden järjestämistratkaisuilla sekä alueellisten itsehallintoalueiden muodostamisella tulee olemaan vaikutusta toimialueen tulevaisuuteen.

3.4 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkimuksen toimeksianto saatiin huhtikuussa 2015 HAKEn hallintojohtajalta. Toimeksianto muodostettiin ja alustavaa rajausta suunniteltiin yhteisessä palaverissa. Alkuperäinen toimeksianto oli tutkia, kuinka henkilöstöresurssin tehokasta käyttöä virtuaalisessa organisaatiossa voidaan valvoa. Keskusteluja jatkettiin sähköisesti. Tutkimuksen näkökulmaa ja lähestymistapaa hiottiin professori Jari Stenvallin kanssa vastaamaan paitsi toimeksiantajan tarpeita ja tutkijan mielenkiinnon kohteita myös ajankohtaista julkisen hallinnon keskustelua. Ehdotus, jossa tutkimus rakentuisi positiivisen psykologian näkökulmasta, teorian kytkeytyessä virtuaalisuutta ja motivaatiota koskevaan tieteelliseen keskusteluun, hyväksyttiin HAKE:n johtoryhmässä kesäkuussa 2015.

Hallintojohtajan vaihtuessa elokuun 2018 lopussa, tutkimuksen yhteyshenkilö nimettiin ja sovittiin käytännön etenemisaikataulusta. Tutkimussuunnitelma lähetettiin HAKE:n yhteyshenkilölle tutkimusluvan saamiseksi lokakuun 2015 alussa. Sen jälkeen tutkimusta varten haastateltaville esimiehille lähetettiin tutkimussuunnitelma ja ennakkotieto tulevasta haastattelupyynnöstä. Tutkija lähestyi haastateltavia saatekirjeellä (LIITE 2). Lokakuun puolivälissä sovittiin tutkimushaastatteluiden toteutuksesta.

Koska tutkittava organisaatio oli vasta äskettäin perustettu, haastattelut haluttiin toteuttaa tiiviissä aikataulussa, virtuaaliorganisaation samassa kehitysvaiheessa. Tutkimushaastattelut toteutettiin teemahaastatteluina kolmen viikon aikana marraskuun 2015 aikana, Aluehallintovirastojen eri toimipisteissä, kasvokkain haastateltavien kanssa. Haastatteluille oli pyydetty varaamaan rauhallinen tila, koska kuten Eskola ja Vastamäkikin (2000: 27–28) toteavat, edellytys haastattelujen onnistumiselle on rauhallinen ja häiriötön tila sekä riittävästi aikaa. Kullekin haastattelulle oli varattu aikaa kaksi tuntia. Haastattelujen kesto vaihteli lopulta 80 – 110 minuutin välillä.

Haastattelut nauhoitettiin sekä puhelimella että tablettitietokoneella ja nauhoitukset liitettiin joulukuussa 2015. Haastattelukysymykset testattiin ennen ensimmäistä haastattelua yhteiskunta-alan tutkijan kanssa. Myös Eskola ja Vastamäki (2000: 36–37) pitävät haastattelurungon testaamista välttämättömänä ennen haastattelujen aloittamista. Haastattelun runkoon ei kuitenkaan tehty isoja muutoksia enää tässä vaiheessa, koska teema-

haastattelun luonteeseen kuuluva väljyys mahdollisti tarkentavien ja ohjaavien lisäksymysten esittämisen myös haastattelun aikana.

Jokaisesta haastattelusta kirjoitettiin myös yksityiskohtaiset muistiinpanot käsin. Syynä tähän oli toisaalta sen varmistaminen, että nauhoituksen epäonnistuessa, vastauksista olisi varmuuskopio, mutta myös se, että haastattelija on tottunut kirjaamaan haastattelujen vastauksen saman tien ja näin prosessoimaan kuulemaansa välittömästi. Kirjaaminen auttoi tarkentavien kysymysten esittämisessä myös haastattelujen aikana. Kirjaaminen osoittautui tärkeäksi dokumentoinnin tavaksi jo ensimmäisessä haastattelussa, jonka aikana nauhoitus katkesi kaksi kertaa. Onneksi katkos huomattiin pian ja haastatteluaineisto saatiin taltioitua muutamia minutteja lukuun ottamatta. Ongelman ratkaisemiseksi vaihdettiin nauhoitusohjelmaa, joka toimikin moitteettomasti jatkossa.

Käsin tehdyt haastattelumuistiinpanot nopeuttivat aineiston käsittelyn aloittamista ja tutkija pääsi jo tiiviin haastattelujakson aikana tutustumaan aineistoon tarkemmin. Ensimmäiset arvioinnit ja välianalyysi tehtiin jo kahden ensimmäisen haastattelun jälkeen. Näin jo ennen aineiston litteroimista, haastattelumuistiinpanosta pystyttiin hakemaan yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ja tekemään alustavia teemoitteluja. Myös Eskola ja Vastamäki (2000: 40) korostavat välianalyysin tärkeyttä.

Aineiston lukeminen ja ensimmäinen teemojen mukainen järjestäminen tehtiin vuodenvaihteessa 2015–2016. Tutkimuksen toimeksiantajalle palautettiin raportti HAKE:n käytännön motivaation johtamisen keinoista tammikuussa 2016. Raporttia varten tehty aineiston analyysi käsitteli haastatteluaineiston kaikkien (tausta-, geneeristen- ja teorias- ta johdettujen) kysymyksien vastauksia, erityisesti löytämisen ja unelmoimisen vaiheissa. Tutkimustehtävänä raportin osalta oli keskittyä virtuaalijohtamisen käytännön keinoihin ja nostaa esille niistä toimivimmat. Raportissa (Kokkonen: 2016) kuvataan HAKEN johtamiskeinojen kirjoa, nostetaan esiin onnistumiset ja tarkastellaan niitä suhteessa tutkimuskirjallisuudessa toimiviksi todettuihin motivaation johtamisen keinoihin. Raportti esitettiin HAKE -johtoryhmälle huhtikuussa 2016. Tilaisuudessa keskusteltiin myös keskeisistä löydöksistä. Raportti julkaistiin myös AVI:en yhteisessä intranetissa.

Varsinaisen pro gradu -tutkielman osalta aineiston analyysi toteutettiin maaliskuukuuissa 2016. Tässä vaiheessa teorialähtöisten haastatteluteemojen aineisto luokiteltiin kokonaisuuksittain löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa. Lisäksi koko haastatteluaineisto luettiin vielä sen varmistamiseksi, että kaikki aihealueisiin liittyvä keskustelu tulee huomioitua analyysissa. Aineiston analyysikehikkoa hiottiin pitkään, jotta pystyttiin varmistamaan analyysin tuloksena syntyvän vastaus tutkimuksen pääkysymykseen, millä tavoin motivaatiota voidaan johtaa julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa.

4 AINEISTON KUVAUS, RAJAAMINEN JA ANALYYSI

Aineiston kuvaus –alaluvussa kuvataan tutkimusaineistoa ja eritellään sitä sisällön laadun ja osin myös määrän mukaan. Myös tutkimusaineiston keräämistä koskevia valintoja ja perustellaan. Analyysin rakentumista koskevassa alaluvussa esitellään tutkimuksen analyysikehikko, kuvataan analyysin vaiheet ja perustellaan analyysia koskevat valinnat. Viimeisenä alalukuna on varsinainen analyysi. Analyysin johtopäätöksiä käsitellään pääluvussa 5, yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

4.1 Aineiston kuvaus

Tämän tutkimuksen haastattelut on toteutettu pro gradu –tutkielman mittakaavassa varsin laajoina. Siksi myös litteroitua haastatteluaineistoa on määrällisesti runsaasti, yhteensä noin 151 sivua (fontti Time New Roman, koko 12, riviväli 1). Vaikka aineistoa ei ole kaikilta osin analysoitu tässä pro gradu -tutkielmassa, on se kerääminen kuitenkin ollut perusteltua kahdesta syystä. Ensinnäkin, tutkimuksen tuloksena syntynyt raportti käsittelee aineistoa päivittäisistä käytännön johtamistoimenpiteistä käsin ja siksi haastatteluihin on ollut tarpeen ottaa mukaan tätä näkökulmaa tukevia kysymyksiä.

Toiseksi, kuten luvussa 3.2 mainittiin, arvostavan haastattelun prosessi sisältää sekä haastattelua että tarinankerrontaa. Copperriderin (2008: 2–3) mukaan AI on tietoinen interventio, jonka avulla on mahdollista nostaa keskusteluun ja tietoisuuteen kohdeorganisaation arvoa tuottavat tekijät. Myös kehittämis- ja toimintatutkimuksellisista näkökulmista tarkasteltuna haastatteluintervertiolla itsessään on jo tutkimuksellista arvoa.

Arvostavan haastattelun alussa kysytyt taustakysymykset selvittävät vastaajien taustaa sekä heidän johtamiensa tiimien tarkoitusta, kokoonpanoa ja merkitystä koko organisaatiolle. Kysymysten tarkoitus on antaa haastattelijalle tietoa kunkin haastateltavan taustasta ja johtamistyylistä sekä perustietoa tutkittavasta organisaatiosta. Geneeriset kysymykset taas virittävää haastateltavat arvostamaan itseään ja organisaatiotaan. AI:n tavoitteiden mukaisesti niiden avulla pyritään löytämään ja arvostamaan organisaation vahvuuksia (Copperrider: 2008: 3). Geneeriset kysymykset myös täydentävät osaltaan teoriasta johdettujen haastattelukysymysten vastauksia. Tutkimuksen litteroidusta aineistosta noin 87 sivua käsittelee tausta- ja geneerisiä kysymyksiä.

Pro gradu -tutkimuksen analyysi pohjautuu itseohjautuvuusteoriasta johdettuihin haastatteluteemoihin. Niitä koskevaa litteroitua aineistoa on noin 64 sivua. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluvasti haastattelussa teemat on käsitelty kokonaisuuksina, mutta niiden aihepiireihin on saatettu viitata myös muissa haastattelun vaiheissa. Tästä johtuen analyysivaiheessa on ollut tarpeen lukea ja liittää analysoitavaan aineistoon aihealueita soveltuvien osien lisäksi haastattelun tausta- ja geneerisistä osioista.

4.2 Analyysin rakentuminen

Aaltolan (2001: 15) mukaan tutkimuksen tärkein analyysimenetelmä on korvien välissä, koska analyysimenetelmät pystyvät parhaimmillaankin vain tuottamaan luokiteltua materiaalia. Analyysin suunnitelmallisuus ja johdonmukaisuus ovat onnistuneen tutkimuksen edellytyksiä. Tämän tutkimuksen pääkysymys käsittelee motivaation johtamista julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Kysymykseen pohjautuen tutkimuksen analyysikehikon muodostaminen ja analyysin vaiheet voidaan kuvata seuraavasti kronologisessa järjestyksessä:

1. sisäisen motivaation johtamisen kolmen ulottuvuuden tunnistaminen
2. aineistoon tutustuminen ja sen rajaaminen tarpeellisiin osiin
3. virtuaalisuuden elementtien tunnistaminen ja näistä tutkimuksen kannalta olennaisten valitseminen
4. toimintatapojen ryhmittely → johtamisen keinojen tunnistaminen haastatteluaineistoista löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa
5. käytännön johtamisen keinojen analysoiminen suhteessa sisäisen motivaation johtamisen keinoihin
6. kuhunkin sisäisen motivaation ulottuvuuteen vaikuttavien johtamisen keinojen tunnistaminen
7. virtuaalisuuden elementtien tunnistaminen haastatteluaineistosta

Tämän tutkimuksen analyysikehikko on kuvattu kuviossa 5 (KUVIO 5). Teorialähtöisiä haastatteluteemoja on tarkasteltu, virtuaalisuus johtamisen kontekstina huomioiden, sisällönanalyysin keinoin. Toisin sanoen aineistoa on eritelty laadullisesti ja siitä on pyritty muodostamaan tiivistetty kuvaus. Tutkimuksen johtopäätökset syntyvät, kun

tämä kuvaus on kytketty ilmiötä koskevaan tieteelliseen keskusteluun (Tuomi & Sarajärvi 2002: 105). Vaikka analyysi on muodostunut abduktiivisesti, johtopäätökset vaativat syntyäkseen myös induktiivista lähestymistapaa, joissa yksittäisistä havainnoista edetään takaisin yleisempiin väitteisiin (Eskola & Suoranta 1998: 83).



KUVIO 5 Tutkimusaineiston analyysin kehikko

Analyysin edetessä kehikon mukaisesti tutkimuksen odotetaan tuottavan vastauksen tai useita vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen. Motivaation ulottuvuuksia aineistossa analysoidaan sisäisen motivaation johtamisen keinojen avulla. Johtamisen julkinen konteksti on huomioitu julkisen palvelun motivaatio -keskustelun näkökulmasta. Virtuaalinen johtamisen konteksti tuodaan mukaan analyysiin valittujen virtuaalisuuden elementtien tarkastelun myötä. Seuraavassa kukin valinta on perusteltu ja eritelty tarkemmin.

Motivaation ulottuvuudet

Jaettu johtajuus, inspiroiva johtajuus ja erityisen hyvä tiimi ovat teemoina laajoja. Tästä syystä tutkimuksessa on tehty valinta lähestyä niitä suppeampien osa-alueiden kautta. Lähestymistapana on käytetty Martelan ja Jarenkon (2014) ja Liukkosen ym. (2006)

mukaan koottuja sisäisen motivaation johtamisen keinoja, jotka on esitelty luvun 2.3.2 taulukossa 1 (TAULUKKO 1), Motivaation johtamisen keinot. Oikeiden henkilöiden rekrytointi on kuitenkin rajattu pois tämän tutkimuksen analyysivaiheessa, johtuen HAKEn nykytilanteesta, jossa ulkoisia rekrytointeja ei tehdä juuri lainkaan.

Tutkija ymmärryksen mukaan julkisen sektorin työn erityinen luonne näkyy erityisen hyvin eräissä motivaation johtamisen keinoissa. Työn merkityksen kirkastaminen ja yhteisön palveleminen liittyvät läheisesti julkisen palvelun motivaation keskusteluun, jossa motivaation prososiaalinen ulottuvuus liittyy työntekijän lojaalisuuteen ja altruistinen motivaatio työn yleishyödyllisiin vaikutuksiin (Taimio 2013: 8).

Johtamisen virtuaalinen ulottuvuus

Virtuaalijohtamisen ja motivaation johtamisen tieteellinen keskustelu kiertyy useiden samankaltaisten elementtien ympärille, kuten luvussa 2.5 todettiin. Osassa virtuaalisuuden teemoista ja määritelmistä korostuvat tärkeinä organisaation globaalius ja sitä kautta maantieteellinen ja ajallinen ulottuvuus. Koska virtuaalisuus tässä tutkimuksessa kuitenkin näyttäytyy ei- globaalin johtamisen kontekstina, on analyysissa päädytty tarkastelemaan motivaation ulottuvuuksia kahden virtuaalijohtamisen tärkeän peruspilarin näkökulmasta. Nämä pilarit, henkilökohtaisen johtamissuhteen kehittäminen ja teknologian hyödyntäminen, näyttäytyvät luontevina valintoina myös tutkimuksen positiivisen psykologian näkökulmasta.

Teknologian hyödyntämistä johtamisessa tarkastellaan analyysissa sen tasa-arvoistavien ja luottamusta lisäävien määritelmien kautta. Lipnackin ja Stampsin (2000: 58) mukaan teknologia häivyttää organisatoriset rajat sekä toiminnan ajan ja paikan merkityksen. Allcornin (1997: 414, 422) mukaan teknologia on avoimuuden, osallistumisen, kollektiivisuuden ja luottamuksen kulttuurin lisääjä. Haastatteluaineistosta etsitään siis ilmaisuja ja kuvailtuja toimintatapoja, joista ilmenee teknologian aikaansaama työn tekemisen rajojen madaltuminen sekä rakenteiden, että ihmisten käyttäytymisen osalta.

Jawad (2013) ja Virolainen (2010: 66) korostavat virtuaalijohtamisen perustuvan luottamukseen ja yksilöllisen johtamissuhteen rakentamiseen jokaisen työntekijän kanssa. Henkilökohtainen johtamissuhde rakentuu personoidun kommunikaation varaan (Zigurs

2003), jonka kautta voi jakaa yksilöllistä informaatiota sekä pyrkiä vahvistamaan työntekijän motivaatiota (Mackenzie ym. 2001). Aineistoa analysoitaessa pyritään tunnistamaan suunnitelmallisen ja personoidun kommunikaation käyttöön liittyviä ilmaisuja ja toimintatapoja.

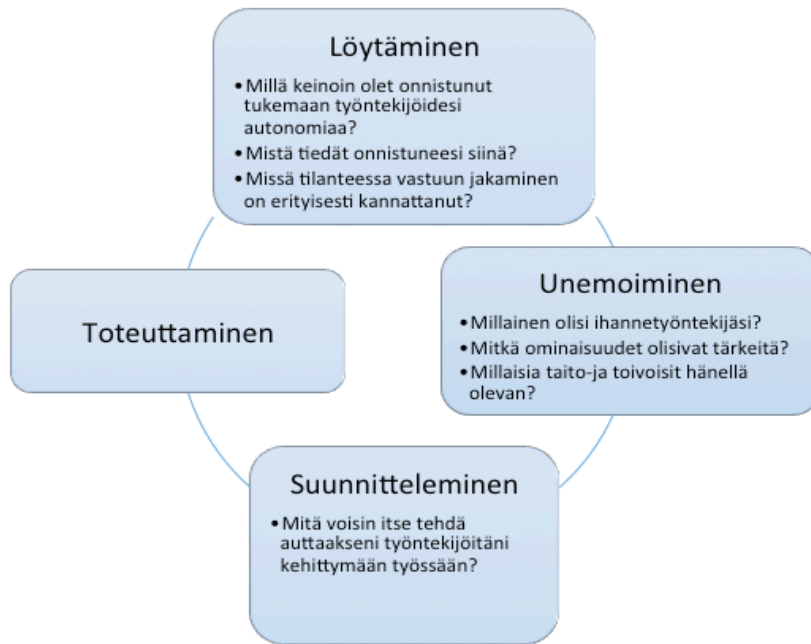
4.3 Aineiston analyysi

Seuraavassa tutkimushaastatteluiden kolmea pääteemaa, jaettua johtajuutta, inspiroivaa johtajuutta ja erityisen hyvää tiimiä, käsitellään arvostavan haastattelun 4d-mallin mukaan. Kussakin teemassa ensimmäisenä tarkastellaan haastatteluissa käsiteltyjä nykypäivän ratkaisuja *löytämisen* vaiheessa. Seuraavaksi katse suunnataan tulevaisuuden parhaaseen mahdolliseen *unelmoimisen* vaiheessa. Viimeisenä pohditaan parhaan mahdollisen saavuttamisen keinoja *suunnittelemisen* vaiheessa.

Kaikki esimiesten vastauksista tunnistetut motivaation ulottuvuuksiin vaikuttavat johtamisen keinot on ensin kuvattu lyhyesti kussakin AI:n vaiheessa. Tämän jälkeen on tarkasteltu virtuaalisuuden näkymistä haastatteluaineistossa työn tekemisen rajojen mataltumisesta sekä suunnitelmallisen ja personoidun kommunikaation käytön näkökulmasta. Edellä kuvattujen suodattimien kautta esiin nousseita keskeisiä löydöksiä käsitellään tarkemmin luvussa 5, Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

4.3.1 Jaettu johtajuus

Jaettua johtajuutta, eli autonomian tukemista, käsitellään haastatteluissa löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa kuviossa 6 (KUVIO 6) esitettyjen kysymysten kautta. Kuten luvussa 2 kuvattiin, autonomian kokeminen edellyttää toiminnan olevan lähtöisin itselähtöistä, sisäistettyä ja omistettua. Autonomiata kokeakseen tulee myös olla täysin tietoinen toimintansa seurauksista ja pystyä hyväksymään ne (Deci & Ryan 2006).



KUVIO 6 Jaettu johtajuus AI:n 4d-syklissä

Löytäminen

Löytämisen vaiheessa keskityttiin esimiehen kokemukseen siitä, millä keinoin he pysyvät edesauttamaan työntekijöiden autonomiaa. Esimiehet kokivatkin tukevansa työntekijöiden autonomiaa moni eri keinoin. Tärkeimmiksi mainittiin vapauden johtaminen, joka sisälsi toiminnan kehykset ja suunnan, vastuutukset ja valtuutukset, luottamuksen henkilökunnan asiantuntijuuteen ja itseohjautuvuuteen sekä lupauksen tuesta ja avusta tarvittaessa. Tarvittava ja aina saatavilla oleva tuki pyrittiin varmistamaan eri keinoin, kuten vastuuhenkilöiden sijaistusketjun avulla, priorisoimalla henkilökunnan yhteydenotot kaikissa tilanteissa sekä työntekijöiden kannustamisella tiedonhakuun ja yhteistyöhön yksikön sisäisten tiimien avulla.

” No kyllä se oikeestaan asiantuntijoitten osalta se se on onnistunut sillä tavalla, kun tosiaan heille on annettu ne viitekehykset, ja minähän en anna mitään tarkkoja, että tästä ja tästä menet näin ja näin siis tyyliin, että on tehnyt koko kartan valmiiksi vaan se että on viitekehys ja suunta ja tyyli on sitten vapaa: voi mennä perinteisellä tai luistelemalla tai vaikka kärrynpyöriä heittämällä, jos siltä tuntuu. Voi mennä yksin taikka yhdessä. Eli on hyvin paljon vapautta valita kuinka tehdään. Ja aikataulussakin pystytään jonkun verran joustamaan. Ja esitystavoissa ja kaikissa tällömsissä, et mie en liikaa en sido kenenkään käsiä. ”

”Ja sit tavallaan se, et mä aina oon lähteny siit tässä niin kutsutussa johtamisessa, (...), ainoo oikee tapa delegoida on mahdol-

lisimman paljon tehtäviä ihmisille, mut se ei voi tarkoittaa sitä, että laitetaan pelkästään vastuuta, vaan pitää tavallaan olla joku valta myös. Et okei, sit on myös ihan oikee mahdollisuus tehdä joku ratkasu, että tehdään noin tai tehdään näin. Et tää on mun se ideologia. Ja kyl mä nyt oon sitä mieltä, et tällä kokemuksella, et se nyt on pääsääntöisesti toiminu...”

Esimiehen omalla käytöksellä katsottiin olevan vaikutusta autonomian johtamiseen. Vastauksista nousikin esiin tärkeänä mutkattoman, ristiriidattoman ja helposti lähestyttävän kuvan antaminen itsestä. Keinoina tähän olivat substanssialueen riittävä tuntemus, mutta tarvittaessa alaisilta avun pyytäminen substanssiasioissa sekä johdonmukaisuus johtamisessa. Myös kaikkien työntekijöiden aktivoiminen sähköiseen viestintään sekä epävirallisten virtuaalitapaamisten säännöllinen järjestäminen nähtiin tärkeinä.

Autonomiaa pyrittiin tukemaan työntekijän vaikutusmahdollisuuksilla työn sisältöön. Keinoina olivat kunkin työntekijän henkilökohtaisen osaamispotentiaalin huomioiminen mahdollisimman hyvin jo tehtäväkuvia rakennettaessa. Tätä kautta työntekijöillä oli jo lähtökohtaisesti mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön. Muina autonomian tukemisen keinoina nousivat yksilöllisten työtehtävien ja niiden merkityksen täsmentäminen, palautteen antaminen kaikissa arjen tilanteissa, konkreettisten tavoitteiden asettaminen ja niiden toteutumisen seuranta sekä delegointi ja vastuun hajauttaminen.

” Nii vastuutus ja sitte ku tavallaa porukka oli yhtä mieltä niistä.. Että ootteko te nyt tämä homman takana, että näin lähetään ja muuta. Ja aikatauluarviot annettiin niin tavallaan kyllä sillä on merkitys sillä ymmärrettämisellä, et se käyvään niinkun yhdessä läpi, että se porukka.. Sillon kun siellä rupee niitä nyökkäyksiä kuulummaan niin kyl se näyttää suomalaisessa hallintokulttuurissa, että sillon se homma lähtee etenemää. Ja se on tosi hyvin tehny porukka niinku itsenäisesti töitä. Niitten tavoitteitten eteen, että olen todella tyytyväinen heidän suoriutuksiin kyllä. ”

Esimiehet tunsivat onnistuneensa autonomian tukemisessa hyvin. Mittariksi katsottiin yleisesti toteutuneet työn hyvä tulokset. Esimiesten mukaan työntekijöiden autonomia näkyi asiantuntijoiden itseohjautuvassa työnteossa. He kokivat, että asioita saatiin hoidettu paitsi laadukkaasti myös määrällisesti paljon, mistä saatiin positiivista palautetta sekä työntekijöiltä että asiakkailta. Myös työntekijöiden motivaation, ammattitaidon ja vastuuntunnon katsottiin näkyvä työnteossa. Uusien vastuunkantajien nouseminen

työntekijöiden joukosta kertoi myös autonomian tukemisen onnistumisesta. Onnistumisen tunnetta nosti myös työntekijöiden lisääntynyt rohkeus ottaa esimieheen yhteyttä vaikeissakin tilanteissa.

Esimiehet kokivat vastuun jakamisen kannattaneen erityisesti silloin, kun työtehtävää delegoidessa ilmoittautuu vapaaehtoisia, uusia ja vanhoja, vastuunkantajia. Valtuutuksen myös koettiin sitouttavan työntekijöitä. Esimerkiksi työntekijöitä, joilla oli edellisissä organisaatioissa vahva asema, pystyttiin motivoimaan uudenlaisen roolin ja haasteiden tarjoamisen kautta. Tätä kautta saatiin hyödynnettyä alueellinen osaaminen ja suhteet koko valtakunnan tasolla.

”Ja kyl mää esimerkiks, ku meil on ollu parikin yllättävää ja aika pitkäköö poissaoloa siis ihan tuolla palvelutuotannon puolella, niin ne, on sisäisesti otettu vastuuta siitä, että minä paikkaan ja mulle voi laittaa ne asiat. Sellasia on nyt täs ollu pari kappaletta. (...) Niin siinä sitten vastuullisesti taas henkilöt otti asiat tehtäväkseen ja saivat muutamassa päivässä hyvän tuloksen aikaan. Et tälläisiä tilanteita meillä on oikeestaan jatkuvasti.”

Virtuaalisuuden mukanaan tuoma työn tekemisen rajojen madaltuminen näkyi haastatteluaineistossa työntekijöiden kannustamisessa yhteistyöhön yksikön sisäisten tiimien avulla. Myös delegoinnin ja vastuun hajauttamisen voidaan katsoa madaltaneen työn tekemisen rajoja. Virtuaalisuuden näkökulmasta ei voida myöskään jättää huomioimatta haastattelussa esiin noussutta näkökulmaa paikallisen osaamisen hyödyntämisestä valtakunnallisella tasolla.

Myös toinen analyysissa käytetty virtuaalisuuden elementti, suunnitelmallinen ja personoitu kommunikaatio, näkyi haastateltavien vastauksissa. Henkilökunnan yhteydenottojen priorisointi, sähköisten viestintävälineiden käyttöön kannustaminen sekä epämuodollisten virtuaalitapaamisten järjestäminen säännöllisesti voidaan katsoa esimerkeiksi tästä. Haastatteluiden perusteella esimiehet näkivät kommunikaation vastavuoroisena eli myös työntekijät ottivat esimiehiin yhteyttä vaikeissakin asioissa. Esiin nousi useassa haastattelussa myös kokemus siitä, että personoitu kommunikaatio on haastavaa, eivätkä kaikki työntekijät ole sen suhteen tasa-arvoisessa tilanteessa. Toisten kanssa kommunikaatio koettiin luontaisesti helpompana. Joidenkin työntekijöiden kohdalla teknologian käyttäminen oli kommunikaation suurin haaste, joka kuitenkin oli tiedostettu.

Unelmoiminen

Unelmoimisen vaiheessa esimiehiä pyydettiin visioimaan unelmiensa työntekijää. Haastatteluissa näyttäytyi lähes yksimielisenä näkemys, että paras työntekijä on joustava moniosaaja eli asiantuntija, joka pystyy tarvittaessa taipumaan hyvinkin erilaisiin töihin. Myös järjestelmällisyys ja kyky itsensä johtamiseen nähtiin kautta linjan tärkeinä piirteinä. Yleinen näkemys oli myös, että työntekijöiden kyky ja halu muutokseen sekä vahva tulevaisuusorientaatio olivat tärkeitä.

” Mä sanosin, et hän on... No vankka asiantuntija. Sit kuitenkin semmonen, osaa käyttää sitä asiantuntemustaan uudistamiseen ja uudistumiseen. Asiantuntija, uudistaja ja sitte se on tämmönen luotettava. Tai luotettava siinä mielessä, et hän osaa niinku antaa sitä, niinku et voi luottaa, mitä hän tekee, mutta sitte myöski se, että häneltä saa palautetta.”

” Ihannetyöntekijä on sellanen, joka on motivoitunut, ammattitaitonen. Oli se millä tehtävätasolla vaan, taitaa oman tekemisensä. Mä tykkään, että on kehitys- ja muutoshalunen, eli ei vastusta tehtävien muuttumista, on muutosmyönteinen.”

” Valmius sellaseen jatkuvaan itsensä kehittämiseen, koska näähän varmaan elää ja näissä ei enää ei tulla johonki duuniin ja tehdä sitä eläkeikään asti, vaan varmaan vaihdellaan ja tehtävä muuntuu. Et sellast laadullisesti kovatasosta osajaa. Ja sit tavallaan näkis, et pystyttäs keskittyä sit tavallaan niihin ydintehtäviin. Et varmaan pitäis olla semmost asioiden järjestämistaitoo, et ei sitä omalla tekemisellä kannata pyrkii enää. Maailma tulee muuttuun, niin siinä sitten pitkälti lähdeittä, et niit järjestetään taloudellisesti ja tehokkaasti.

Myös innovatiivisuus, näkemyksellisyys ja rohkeus tarttua toimeen nousivat tärkeiksi. Esimiehet kokivat merkitykselliseksi, että työntekijät näkivät kokonaisuuden, jonka osana kukin työtään tekee. Vaikka tätä laaja-alaista näkemystä arvostettiin yleisesti, nousi esiin myös tarve järjestelmällisyyteen, jonka avulla yksityiskohdat saadaan huomioitua. Samoin tietyissä tehtävissä, kuten esimerkiksi talousasioissa ja juridissa kysymyksissä tarvittava erityisosaaminen nostettiin esiin.

” No, tässä on taas, et pitää ottaa huomioon, et on hyvin erilaisia tehtäviä ja ne ihanteet on erilaisiin tehtäviin erilaisia. Mutta kylähän se tietty lähtee siitä, että perusasiat pitää osata. Mutta oppiihan ne. Elikkä kun se oppimiskyky ja tietyllä tavalla sellanen

muutoskyky on ehkä se kaikist tärkein. Ja sitten kyllä meidän pitää tästä tehtäväs olla tietyllä tavalla kuitenkin sosiaalisia.”

”... sellanen huolellisuus, tarkkuus, tietynlainen et ollaan järjestelmällisesti edetään sitä prosessia pitkin, niin se on ihan oikeesti sellanen ominaisuus, vaikka se kuulostaa vähän vanhanaikaiselta, mutta siellä tarvitaan sitä. Et ne asiat pitää pystyä pitämään hallussa, koska siinä on erilaisia välitoimenpiteitä: pitää tarkistaa, pitää pyytää selvitystä (...) niin pitää varmistaa, et nää tulee tehtyä ja katsottu listoilta ja kaikkia muuta. Et siinä tarvii olla sellanen selvä pää ja koordinoitukykyä siinä, että se asia hoituu.”

Yleinen näkemys ihannetyöntekijästä oli sosiaalisesti taitava, oppimis- ja kommunikointikykyinen sekä tekniikkaa taitavasti hyödyntävä asiantuntija. Kuitenkin näkemys työntekijöiden heterogeenisyyden tarpeellisuudesta nostettiin useammassa haastattelussa esiin. Mukaan haluttiin myös kyseenalaistajia ja vastakarvaan silittäjiä, jotka osaltaan auttavat toiminnan kehittämisessä. Huomionarvoinen huomautus oli myös pohdinta siitä, kuinka saada työntekijä näkemään asiakas toiminnan lähtökohtana, vaikka keinot asiakkaan toiveiden täyttämiseksi olisivatkin yksilöllisiä.

”Ideaali. Mä lähtisin siitä, että ymmärtää asiakkaan tarpeen. Et se ois sen toiminnan lähtökohtana.”

”Mun ihannetyöntekijä ei missään nimessä oo se, joka on aina äänessä. Yleensä sellanen sosiaalinen älykyys on aina hyvä asia, että antaa muillekin vähän tilaa.”

”... Vastakarvaan silittäminenkin voi olla tärkeää, koska se vie toimintaa eteenpäin.”

Työn tekemisen rajojen madaltuminen nousi esiin unelmoimisen vaiheessa lähinnä sitä kautta, että työntekijöiden kykyä ja halua monipuoliseen työn tekemiseen arvostettiin. Halu monipaikkaisuuteen sekä moniammatillisuus nousivat esimiesten näkemyksissä tärkeiksi asioiksi. Suunnitelmallisen ja personoidun kommunikoinnin piirteitä esimiehet eivät nostaneet haastattelun tässä vaiheessa esiin.

Suunnitteleminen

Suunnittelemisen vaiheessa esimiehet pohtivat keinoja, joiden avulla voivat auttaa työntekijöitään kehittymään työssään. Erilaiset osaamisen kehittämisen keinot ja työn tuunaaminen nousivat esiin jokaisen esimiehen vastauksissa. Työtehtävien kehittäminen

niin, että aikaa jää myös ajattelemiselle, nähtiin tärkeänä. Tässä nähtiin myös työntekijällä itsellään olevan tärkeä rooli. Työntekijöiden kehittäminen nähtiin kehämäisenä, ei niinkään lineaarisena. Useampi esimies kaipasi osaamisen kehittämiseksi konkreettista suunnitelmaa. Eräs näkemys oli myös se, että kehittämisen ja tuen tulee olla kohdennettua. Erityisesti sen henkilöstön osaamista, joka tulee toimimaan pitkään organisaatiossa ja työelämässä, tulee kehittää systemaattisesti.

”No sitten tietenkin tämmöisestä ihan normiammattitaidon ylläpitämisestä täytyy huolehtia. Ja tietojärjestelmäosaamisesta ja se on sitä niinku tavallaan arjen normihomma. Mut tietenkin mun mielestä se palautteenanto niin hyvässä kuin sit siinäkin tilanteessa, että on toivomisen varaa, niin näitä molempia itse asiassa oon käyttänyt tässä uudessa tilanteessa ihan selkeesti. Ja ehkä tossa, et miten henkilöstö pystyy auttaa, niin tietenkin se, että täytyy rohkeasti, että ne, henkilöstö kertois niistä ongelmista, mitä niil on töissä, jotta nille asioille voitais tehdä jotain.”

”Tietenki varmaan luoda sellaset olosuhteet, et se kehittyminen on mahdollista. Se varmaan liittyy siihen, että työtehtävät on järjestetty niin, et siel on aikaa sille kehittymiselle. Se, että mul on semmonen positiivinen asenne siihen kehittymiseen, elikkä mä tuen heitä siinä kehittämisessä. Ja jos jollakin ei ole sitä oma-alotteista kehittymishalua, niin sitten ehkä heitä voisi tukea siinä kehittämisessä. Se kehittyminen on sillä tavoin hankalaa, et tokihan esimerkiksi koulutusta ja muuta on aika paljon järjestetään, mutta sekään sitten, että lähetetään ihminen koulutukseen tai joku haluaa johonki koulutukseen, niin se panos-tuotosuhde voi olla aina vähän kyseenalainen.”

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin myös huolia. Pelättiin, ettei henkilöstö näe työssään riittävästi mahdollisuuksia, koska työtä pystytään tällä hetkellä kehittämään vain sisällöllisesti, eikä niinkään urakehityksen kannalta. Oltiin myös huolissaan siitä, osaanko kaikkia työntekijöitä tukea tarpeeksi. Tämä henkilöstön tukemisen ongelma liittyy suurelta osin myös virtuaalijohtamisen kommunikaatiohaasteisiin. Esimiehillä on pyrkimys tasa-arvoiseen, suunnitelmalliseen ja henkilökohtaiseen kommunikointiin, mutta epävarmuus siitä, pystyvätkö he aktivoimaan ja innostamaan kaikkia työntekijöitä riittävästi.

”... kannustaa siihen ja ohjata siihen, että niitä prosesseja oikeesti kuvataan, toimintatapoja mietitään ja luodaan sellanen ilmapiiri, että vaikka ne nyt on tehty näin, niin se ei ole väärin tehty, mut nyt siitä huolimatta voidaan miettiä uudestaan, et miten tää asia tehdään. Et se on sen oman työn tarkastelu varmaan. Se,

että jos sieltä sais ihmisistä irti sen, että miten he itse näkisivät, että miten sitä omaa työtä voi kehittää, niin se varmaan tuottais kaikista parhaimmat ratkaisut niillä toimenpiteillä.”

”Et mä näkisin, et semmonen työnkuvien kehittäminen, et annetaan uusii tehtäviä. Tekemällähän monii asioita oppii, et kyl se on se, et eihän semmosia valmiskursseja oo kovinkaan monesta hommasta. Et se on yks ihan oikeesti. Et ku annetaan uusii tehtäviä ja totta kai niihin pitää antaa sit sen verran ohjausta, et ne lähtee käyntiin, niin silloin tekemällä oppii. Se on usein mun mielestä unohdettu, et puhutaan vaan siitä koulutuksesta ja muusta.”

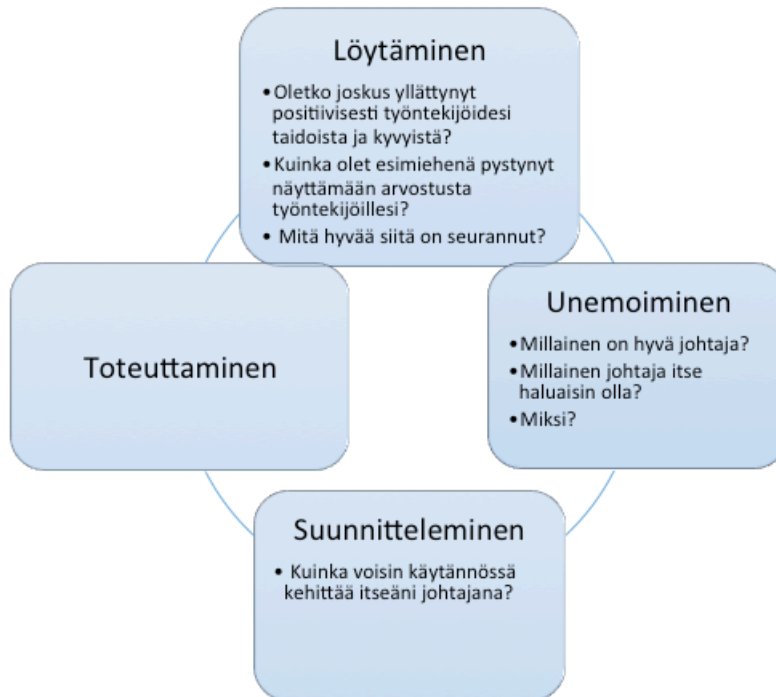
” Mä luulen, että kun tässä pystyy antamaan vastuuta ja uudenlaisia tehtäviä joillekin, jotka ehkä sitä joko eivät proaktiivisesti itse hae tai sitten varovaisesti, että mä ehkä voisin tehdä, niin tietynlaisella rohkasemisella ja sitten rakentamalla heille semmosta tiimiä ympärille, joka tukee. Sieltä voi löytyä sellasta uutta potentiaalia vielä enemmän ku nyt. Se vaatii pikkusen. Sitä vastuunantoa, rohkasua ja tukea.”

Työn tekemisen rajojen madaltuminen liittyy olennaisesti esimiehen keinoihin tukea työntekijöitään. Keinoina tähän oli yksikön sisäisten tiimien rakentaminen tukemaan jäsentensä työskentelyä sekä parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja niiden levittäminen. Edelleen esimiehelle nähtiin tärkeäksi viestiä toiminnan suunta ja tavoitteet. Esiin tuotiin myös näkemys siitä, että nykyinen yksikköjako ei ole paras mahdollinen vaan luo turhia rajoja työtehtävien- ja työntekijöiden välille.

”... ja mä oon miettiny tota organisoitumiskysymystä ja mikä on niinku se paras tapa organisoida noi tehtävät, siel on nyt muutama ongelmakohta. Sanotaan, et ei oo ongelmakohta, mutta ehkä haaste. (...) No täällä on näitä yksikköraajat ylittäviä asioita, et oisko parempi organisoida toisella tavalla. Se on yks kysymys. Tällä hetkellä mun mielestä se on aika ok.”

4.3.2 Inspiroiva johtajuus

Inspiroivaa johtajuutta, eli kyvykkyyden tukemista, käsitellään haastatteluissa löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa kuvion 7 (KUVIO 7) mukaisesti. Kyvykkyys mielletään ihmisen haluksi ymmärtää toimintansa syy-seuraus -suhteet. Kyvykkyyttä kokeakseen, työntekijän tehtävien haastetason tulisi olla hänelle optimaalinen, ponnistelua vaativa, mutta saavutettavissa (Baard ym. 2004).



KUVIO 7 Inspiroiva johtajuus AI:n 4d-syklissä

Löytäminen

Työntekijöiden taitoa ja kykyjä kiiteltiin yleisesti. Mainittiin myös, että asiantuntijoilta odotetaan jo lähtökohtaisesti hyvää ammattitaitoa ja asennetta eivätkä vastuunotto ja -kantaminen tästä näkökulmasta yllätä esimiestä. Kun osaamista on, sen pitää myös näkyä työn korkeana laatuna. Esimiehet sanoivat arvostavansa erityisesti heille uusien henkilöiden osaamista ja kykyä tarttua haastaviinkin tehtäviin. Myös yksittäiset työntekijät saivat haastatteluissa kiitosta suorituksestaan ja innovatiivisuudestaan. Nähtiin myös, että työtä ollaan valmiita tekemään myös yli oman vastuualueen.

” Näit on ollut monia, mutta vallankin sitten, kun kaikkia henkilöitä ei tietenkään oo mitenkään tuntenut, niin sit sieltä nousee yhtäkkiä semmosia henkilöitä, jotka ottaa mun mielestä paljon laajemmin ja isommin vastuuta asioista, mistä ei olis, ja itsenäisesti, kuin mitä ikinä olis odottanutkaan. Tavallaan nyt jo sit rupee huomaamaan, että ne ihmiset, jotka on tän tyyppisiä, niin ne rupee nousee sieltä, ja ehkä sit täytyy kattoo, että miten sen työkuormituksen kanssa sitten käy. (...) mietin, kenelläköhän tohtis tuommosta tehtävää nyt tässä tarjota ja vähän siinä käytiin sitä keskustelua ja sitten tarjosin sitä yhdelle henkilölle, joka käytiin

sit Lync-keskustelua siitä, niin sit se lopetti sen keskustelun niin, että kiitos luottamuksesta. Että se oli musta semmonen, että jes.”

Työntekijöille näytettiin arvostusta pääasiassa palautteen antamisen avulla. Yksikertaisena tapana nähtiin kiitoksen ja kehuja esittäminen sekä hyvän suorituksen esiin nostaminen. Kehuja kerrottiin esitettävän paitsi henkilökohtaisesti myös julkisesti tiimitasolla, yksikötasolla ja yksikön ulkopuolella. Negatiivinen ja korjaava palaute sen sijaan haluttiin antaa aina henkilökohtaisesti. Kiitoksen antamisen kanavana käytettiin sähköpostia ja henkilökohtaisia keskusteluja. Esiin nousi myös näkökulma, jonka mukaan kiittämiselle ja palautteen antamiseen ei nähty tarvetta kiinnittää erityisesti huomiota, koska sisäiset menettelytavat on sovittu jo etukäteen ja työntekijät näin ollen tietävät, ovatko täyttäneet tehtävänsä.

”... Mut sitten se toinen puoli on se, että kun mä tiedän, että on näitä maanhiljaisia, jotka on äärimmäisen taitavia työssänsä, mutta että miten sitten sen resurssin tavallaan hyödyntäminen tähän yhteiseen pottiin saataisiin jotenkin. Tai sitten se, että he kokisivat se, että mä tiedän, että ne tekee siellä hissukseen älyttömän hyvää työtä. Vaikka eivät tee, eivät niinku oo kokouksissa ehkä ne äänekkäimmät ja niin edelleen.”

Arvostuksen näyttämisen tapana nousi esiin myös henkilökohtaisen suoritusarvion nostaminen, joka näkyy suoraan korkeampana palkkana. Tämä keino nousi kuitenkin esiin vain yhdessä haastattelussa. Myös palkkausjärjestelmän kriteerien avaaminen kullekin työntekijälle nähtiin myös arvostuksen näyttämisen keinona, samoin esimiehen avoimuus työntekijän edessä. Näyttäessään haavoittuvuutensa ja inhimillisyytensä esimies koki asettuvansa työntekijän kanssa samalle tasolle.

” Mä oon saanu sitä oikeestaan pitkin matkaa, esimerkiksi tää palkkaus, sillon nostin. Mulle on useampi sanonu, ettei mulle oo kukaan koskaan selittäny, miten tää meidän järjestelmä toimii, ihanaa, kun selitit. Tämmösiä tulee.”

Esimiehet näkivät arvostuksen näyttämisestä seuranneen paljon hyvää. Jännittyneisyys esimiehen ja alaisen välillä pieneni ja mahdollisti hyvän yhteistyön. Parantunut yhteistyö lisäsi positiivista painetta onnistua ja parantaa yksilösuoritusta. Palautteen antaminen vaikutti myös positiivisesti mielialaan. Työinnon ja me-fiiliksen nousemisen nähtiin vaikuttavan kaikkiin. Myös VMBaron (valtion työtyytyväisyyden tutkimusjärjestelmä)

noussut vastausprosentti ja tulokset kertovat sitoutuneisuudesta ja siitä, että työssä olo koetaan turvalliseksi.

Virtuaalijohtamisen elementeistä työn tekemisen rajojen madaltuminen näkyi siinä, miten useat henkilöt ilmaisivat halukkuutensa ja omasivat kyvyt tarttua uudenhankkeisiin tehtäviin. Tämä avasi mahdollisuuden laajentaa osaamista yli oman tehtäväkuvan. Suunnitelmallinen ja personoitu kommunikaatio näyttäytyi löytämisen vaiheessa erityisesti tapana antaa henkilökohtaista palautetta työntekijöille. Myös esimiehen henkilökohtainen avoimuuden ja tarvittaessa haavoittavuuden näyttämisen koettiin parantavan vuorovaikutusta työntekijöiden kanssa.

*”... Useampikin tässä meidän yksikössä. On ajateltu, että saas nähdä, mut sieltä on tullu hirveen hyvää jälkeä. On pantu teke-
mään jotain hankesuunnitelmaa tai jotakin, ja sit sieltä on tullu
niin upeeta jälkeä, että huhhuh. Mä oon kokenu sitä tässä pitkin
matkaa. En halua edes yhtä mainita, mutta useemman ihmisen.”*

Unelmoiminen

Unelmoimisen vaiheessa esimiehet kuvailivat mielestään hyvän johtajan piirteitä ja peilalsivat omaa johtamistapaansa näihin. Heitä pyydettiin myös pohtimaan, miksi nämä piirteet tekevät johtajasta hyvän. Esimiehet olivat vastauksissaan yksimielisiä siitä, että johtajalla tulee olla selkeä visio tulevaisuudesta ja kyky sen selväsanaiseen viestimiseen työntekijöille. Esimiehen tulee siis tiedostaa mihin suuntaan toimintaa kehitetään ja kyetä ohjaamaan henkilöstö toimimaan kohti yhteistä tavoitetta. Haastattelussa nousi esiin tärkeänä kyky hallita kokonaisuuksia.

” Joo. Musta johtajalla täytyy olla näkemys pitkälle tulevaisuuteen ja mitkä ne kehittämistrendit on ja mihin suuntaan halutaan mennä. Ja sitten tota tietenkin semmonen ymmärtävä niinku oman henkilöstönsä kannalta ja tietenkin asiakkaisiin ja joka tietenkin asiakkaiden suuntaan yhtä lailla.”

” Ja sitte tietenki se, et on sitten tietyllä tavalla linjakaas, jämäkkä ja pystyy antamaan suunnan ja ohjaamaan sitä organisaatiota sinne. Kyl se pitää tietynlaista visiota siitä toiminnasta olla. Nää mä ainaki kokisin hyvän johtajan tunnusmerkeiksi.”

Toinen esiin noussut hyvän johtajan piirre on kyky antaa henkilöstölle tilaa toimia. Johtajan tulee siis luottaa henkilöstöönsä ja hyväksyä se, että hän ei voi hallita ja tietää kai-

kesta kaikkea. Myös johtajan delegointikyky nähtiin tärkeänä, hän ei ole useinkaan paras henkilö substanssiin liittyvän asian hoitajaksi. Toisaalta esiin nousi useammassa haastattelussa myös näkökulma, jonka mukaan johtajan tulee hallita hyvin yksikkönsä substanssiala.

”Lähtisin siinä, että johtajan tulee olla asiantuntija, muttei tarvii olla joka asian asiantuntija. Omassa esimieheissäni arvostan luottamusta. Luottaa ja antaa tietyllä tavalla tilaa sen luottamuksen kanssa eikä oo niskassa koko ajan.”

” Siis kyl mä ihailen sellasia johtajia, joilla on se, et kuitenkin vaikka ne on johtajia ja se tehtävä on johtaminen, mut siel on kuitenkin se asiantuntemus siellä taustalla, siis tavalla tai toisella. Joko niin, että tunnetaan se substanssi kuitenkin niin hyvin tai jotenkin se organisaatio tunnetaan tai jotenkin se prosessi, miten ne asiat menee, niin tunnetaan. Elikkä siellä on tällänen riittävän jämäkkä tietopohja ja varmuus siitä asiasta. Sitte toinen ominaisuus, mitä mä ihailen on sit se, että pystyy tuottamaan selkeäsanaisesti ja rauhallisesti sen asian, mitä haluaa sanoo. Pystyy kiteyttämään, välittämään riittävän informaation muutamilla sanoilla.”

” Mutta että se, että tietyllä tavalla niin, et hyvällä johtajalla pitää olla se semmonen visionäärikin ja siel täytyy olla se kokonaisuus hallussa, mutta sen ei tarte olla kaikkien alojen niinku paras asiantuntija. Ja se, että se luottaa alaisiinsa, antaa sen asiantuntijan vapauden toimia (...) mun ei tarvi tietää kaikkea, siis niinkun osata kaikkea, vaan mun pitää luottaa siihen, et ammattilaiset, yksikön päälliköt ja heidän, sillä meil on sitä asiantuntemusta, mitä pystytään hyödyntämään. Ja on kyky niinku yhdistellä niitä asioita, muodostaa kokonaisuuksia. Ja sit et just, että en takerru niihin pieniin asioihin, vaan on kyky delegoida myös.”

Johtajalla nähtiin myös olevan tärkeä rooli sparraajana ja motivoijana, joka auttaa työntekijöitä näkemään työn merkityksen. Tässä johtajan roolissa nostettiin esiin myös tarve hyvälle yhteistyö- ja sovittelutaidoille sekä sosiaaliselle kyvykkyydelle. Eräs haastateltava pohti, että johtajan tulee myös olla läsnä työntekijöille, mikä on virtuaaliorganisaatiossa haastavaa.

” Ja sit se, et kyl mä nään, et johtajan nii siis se, mitä tässä hirveesti itte mietin, on se, että miten mä oon läsnä. (...) Helposti, täällä niinku, et mulleki ois periaatteessa ihan sama, et mistä mä tätä hommaani hoidan. Mä voin hoitaa sitä ihan vaikka, meen kahvilaan, periaatteessa. Mut se, että mä oon läsnä täällä, nii tie-

*tysti se on niinku yks merkki, tai mä oon läsnä jossain muualla.
Tietysti mä oon läsnä kaikille muille sillon, ku mulla palaa tuolla
Lynkissä vihree valo. Se on se vanha ovi, et palaa vihree valo,
tervetuloa sisään. Nii se on vähän periaatteessa se, ku Lyncissä
palaa vihree valo, nii aina saa soittaa, aina saa ottaa yhteyttä.*

Virtuaalijohtamisen näkökulmasta työn tekemisen rajojen madaltuminen näkyi vastauksissa johtajan kykynä haastaa työntekijät ideoimaan ja kehittämään työtään. Johtajalle katsottiin myös olevan tärkeää ymmärtää asiakkaan tarpeet, jotta hän pystyy mahdollistamaan työntekijöidensä kanssa niiden täyttämisen. Työn tekemisen rajojen madaltaminen tarkoittaa myös sovittelua ja yhteen sovittamista. Johtajalle nähtiin myös tärkeänä pystyä ottamaan vastaan palautetta ja sitä kautta tarkastelemaan toimintaansa kriittisesti. Johtajalta peräänkuulutettiin myös ketteryyttä. Haastatteluissa ei tullut esiin suunnitelmalliseen ja personoituun kommunikaation liittyviä näkökulmia unelmoimisen vaiheessa.

Suunnitteleminen

Suunnittelemisen vaiheessa esimiehiä pyydettiin pohtimaan keinoja, joiden avulla he voivat kehittää itseään johtajina. Haastateltaville itsensä kehittäminen tarkoitti sekä kouluttautumista ja omaehtoista opiskelua että työssä tehtävien kautta tai kollegoiden avulla tapahtuvaa oppimista. Esimiehet halusivat kehittää johtamiskykyjään ja pohtivat monia keinoja siihen. Kouluttautuminen näyttäytyi tärkeänä, mutta tärkeänä koettiin myös muiden esimiesten antama tuki, josta käytettiin nimitystä sparraus.

*”... oon käyny Jetin, sen johtamisen erikoisammattitutkinnon, mä
oon käyny muutosjohtamiskoulutuksen, mä oon suorittanu nyt
valtion Jopon ja nyt oon sit semmosessa poikkihallinnollisessa
Haussin koulutukses..”*

*”... meil on toinen toisillemme aika paljon annettavaa ja meil on
erilaisia vahvuuksia...”*

HAKEssa tärkeänä johtamisen kehittämisen kannalta nähtiin kautta linjan palaute. Palautetta käsiteltiin sekä antamisen että saamisen näkökulmasta. Yleinen näkemys oli, että johtajan tulee kyetä paitsi ottamaan palautetta vastaan myös käsittelemään perusteellisesti se ja muuttamaan tarvittaessa toimintaansa paremmaksi. Osittain samaan ai-

heeseen liittyi johtajan kyky tarkastella omaa toimintaansa kriittisesti ja tarvittaessa muuttaa toimintatapojaan.

”... Mä en kaikkia arvostelu osannu ottaa oikein, eli mä saatoin loukkaantuu sit jos jostain sanottiin. Et tavallaan pysty ottaan asiat asioina.”

”No tietysti... työssä oppiminenhan on niinku hirveen hyvä, et siinä itekin oivaltaa, tulee ahaa-elämyksiä. Ja vähän sitte se, et joku kömmähtää, nii sit mieltii sitä, et hei no ens kerralla teen tän asian vähän toisella tavalla. Ja tavallaan se semmonen itsearviointi, sitä täytyy mun mielest tehdä. Mut se, että hirveen tärkeätä on saaha palautetta, niin tuolta henkilöstöltä, mut sit myöski tältä omalta tiimiltä...”

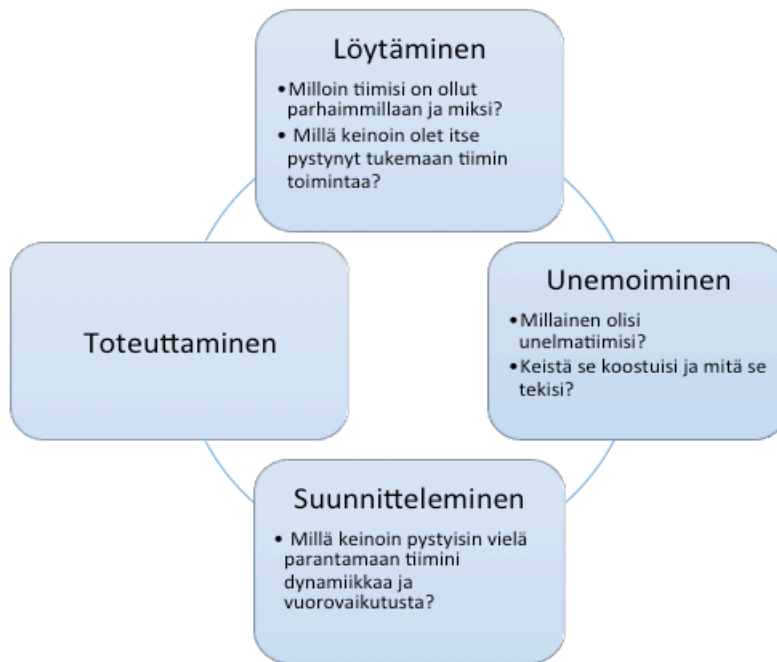
Suunnitelmalliseen ja personoituun kommunikaatioon liittyen suunnittelemisen vaiheesta löytyi paljon mainintoja. Viestinnän kehittämisen tarve nousi esiin lähes joka haastattelussa. Yleisesti koettiin epävarmuutta viestimisen tavasta, eli siitä mitä ja millä keinoin tulee viestiä ja kenelle. Esimerkiksi nopearytmisen esimies koki haastavana muokautua hitaampirytmisen työntekijän tapaan kommunikoida. Haastavana nähtiin myös työntekijöiden kehittämisideoiden lypsäminen yhteiseen jatkokehittelyyn. Työn tekemisen rajojen madaltumiseseen liittyviä mainintoja ei tullut haastattelun tässä vaiheessa.

”... Et mä luulen, et mulla, vaik mä sitä nyt yritin tos aiemminki korostaa, nii ehkä semmonen, et mä ite ymmärrän ne asioiden syy-yhteydet totta kai, kun ne on ja osaa yhdistellä niitä, mut sit ku porukalle todetaan jotaki, nii sit ne ihmettelee, et kuin se asia on näin. (...) Et ehkä tämmösen selitysten jalkauttaminen, et ymmärretään, miks toimitaan jollain tapaa, nii tämmöseen pitäis panna nostaa joittenki työntekijäryhmien osalta. Meil on just isot erot sit tässä porukassa.”

”... ku jaksais jauhaa ja tuoda sopivasti esille, et kukaan ei kokis, että jää tietopimentoon niistä asioista, mitkä kuuluu. Myöskin sen viestiminen, että kaikki ku ei kuulu kaikille...”

4.3.3 Erityisen hyvä tiimi

Erityisen hyvä tiimiä, eli yhteisöllisyyden tukemista, käsitellään haastatteluissa löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheissa kuvion 8 (KUVIO 8) mukaisesti. Decin ja Ryanin (2000) mukaan yhteenkuuluvuus kuvaa ihmisen tarvetta luoda turvallisia ihmissuhteita sekä luontaiseen haluun liittyä ihmisiin ja sosiaaliseen ympäristöönsä.



KUVIO 8 Erityisen hyvä tiimi AI:n 4d-syklissä

Löytäminen

Esimiehet näkivät tiimiensä olleen parhaimmillaan hyvinkin erilaisissa tilanteissa. Onnistumisia koettiin heti HAKEn toiminnan käynnistyessä, kun pikaisella aikataululla piti ratkoa paljon käytännön asioita. Aikataulupaineen koettiin edesauttaneen tutustumista ja tiimiytymistä. Onnistumista koettiin myös, kun lomat ja poissaolot saatiin hoidettua yhteistyöllä ja samalla turvattua palvelujen saatavuus asiakkaalle.

”No mun mielestä se alku oli aivan mahtava, et kun meidän oli pakko ratkasta niin isoja kuin valtava määrä pieniä asioita ja kun ne ei oikein ratkennut millään muulla kuin sillä, että me ollaan yhdessä ja saadaan se sama tieto kaikille samaan aikaan. Ja sit siinä oli vielä se, että kun ne asiat ei mitenkään voinu jäädä odotamaan. Me niinku pakon edessä jouduttiin puurtaa sitä, ja siinä tultiin väkisinkin niinku tutuiks. Mut sit ehkä semmonen yks ihan käytännön vinkki, mitä noissa Lynceissä tai videoneuvotteluissa mä oon harrastanut, niin alkuun, en tiedä mitä ihmiset siitä tykkää, niin mä haluan, että jokainen sanoo jotain. Vähimmillään, että terve tai jotain.”

Parhaimmillaan tiimin koettiin olevan enemmän kuin osiensa summa. Tämä näkyi erään esimiehen mielestä erityisesti tilanteissa, jossa tiimi yhdessä, hienovaraisesti, rakentavasti ja syyllistämättä, on pystynyt käsittelemään yksittäisten jäseniensä työnteon vaikeuksia. Tiimin mainittiin myös olevan parhaimmillaan silloin, kun asetetut tavoitteet on saavutettu ja rimaa on voitu nostaa. Erään tiimin tunnistettiin olevan parhaimmillaan, kun se ponnistelee lyhyt- tai pitkäaikaisesti projektiluonteisesti kohti yhteistä tavoitetta, käytännön työtä tehden ja toisiaan innostaen. Toisaalta mainittiin myös, että tiimi on parhaimmillaan silloin, kun sen jäsenet tekevät eri asioita.

Toiminnan tarkoituksen ja yhteistyön merkityksen kiteyttäminen sekä ymmärrettäväksi tekeminen nähtiin tärkeänä tiimin tukemisen keinona. Esimiehet kokivat tukemisen onnistuvan selkeällä tavoitteenasettelulla ja oman mielipiteen selkeällä esiin tuomisella, mitkä näkyivät johtamisen johdonmukaisuutena ja ennustettavuutena. Yleisesti koettiin myös, että esimiehiltä odotetaan linjanvetoa yhteisiin käytäntöihin. Joskus tiimin toimintaa koettiin tuettavan kuitenkin parhaiten joustamalla aikatauluissa ja tekemällä kompromisseja.

Tiimin tukemisen nähtiin myös olevan asioiden selvittämistä ja eteenpäin viemistä, joissa suhteiden hyväksikäyttämällä nähtiin olevan tärkeä rooli. Esimiehen tehtävänä on nostaa tiimin asioita positiivisessa valossa esille koko AVI:ssa. Suhtautumista positiivisesti asioihin ja pyrkimystä muutenkin hyvään, ristiriidattomaan ja tasa-arvoiseen toimintaan pidettiin tärkeänä.

”Kyllä se on se oman asiantuntemuksen mukaan toimiminen, silloin kun sitä on tarvittu, jos mä en oo kuulunu siihen. Sit niissä asioissa, missä mä tiedän, että mulla on asiantuntijuutta, mä oon mukana siinä aktiivisemmin alusta saakka. Sen oman asiantuntijuuden ja osaamisen. Näiden meidän asioiden tuominen koko avikentälle esille ehkä aikaisempaa paremmassa valossa. Mä väittäisin, että oon aika hyvä sillon, kun julkisesti jonkun jutun esitän. Kun mun pitää vaikka pitää oman yksikön tekemisestä tai hankkeesta tai jostakin joku esitys jollekin porukalle, mä osaan yleensä kiteyttää ja kertoo sen sillain, että muut ymmärtää. Se on sellanen juttu, että aina aikasemmin ei näiden aikasempien yksiköiden tekemisistä käsitetty, että mitä ne oikein puuhaa. Mä luulen, että nyt on ehkä kirkastunu tämä, että mitä me oikeesti tehdään, mihin meitä tarvitaan ja mitä me halutaan tehdä teidän muiden kanssa.”

Esimiehellä nähtiin olevan myös tärkeä rooli palaverien toteuttamisessa. Tiimin toimintaa tuki esimiehen rooli yhteenvedojen tekijänä ja palaverikäytäntöjen tasa-arvoistajana. Hänen tehtävänään oli huolehtia myös hiljaisten ääni kuuluviin sähköisissä palavereissa. Eräänä tiimin tukemisen keinona nähtiin myös tiimin jäsenten yhteydenottojen priorisointi kaikissa tilanteissa, myös virka-ajan ulkopuolella.

”... Mulle tuli yhteensä seitsemän lynkipalaveria. Avasin koneen, mulle oli paukkunu sinne. (...) Ne oli jokaisen siihen omaan työhön liittyvää, mihin ne tartti apua. Kyl mä katoin, et siin pitää se aika antaa. Vaikka ihminen ois kuinka itseohjautuva ja motivoitunut ja innostunut, mut ku hän pyytää apua, silloin sitä pitää antaa. Mä oon aatellu, et siinä se on se yks tehtävä. Mulla menee homma pieleen, jos en anna sitä, kun ne tarttee. Tietenki voin sanoa, etten nyt ehdi tai jaksa tai pysty, katotaan huomenna, mut sit pitää kattoa se seuraava aika, ettei jätetä yksin. Tää tuntuu toimivan. Joskus se vaatii itseltä ehkä vähän enemmän, mutta yleensä ihan toimii.

Virtuaalijohtamisen elementeistä työn tekemisen rajojen madaltamisessa esimiehellä nähtiin olevan selkeä rooli. Esimiehen tuli käyttää suhteitaan hyväksi tiimin työnteon helpottaakseen. Esimiehen nähtiin olevan myös tärkeä linjanvetäjä, jonka tuli johdonmukaisesti asettaa työnteolle raamit työntekijöiden roolien helpottamiseksi. Personoitu kommunikaatio näkyi löytämisen vaiheessa lähinnä näkemyksessä, jossa esimies priorisoi tiiminsä yhteydenotot kaikissa tilanteissa. Muutoin kommunikointi käsiteltiin tässä haastattelun vaiheessa lähinnä tiimin yhteisöllisenä asiana, jossa esimiehen rooli oli tasa-arvoistaa viestintää palavereissa sekä toimia palaverikäytäntöjen parantajana.

”... Varmaankin niin, että sit kun niitä kysymyksiä on tullu, niin niihin sitten oon etsinyt ratkasumalleja, ja ratkasut, ja niistä on pidetty sitten kans kiinni. Et tavallaan semmonen, mä pyrin siihen, että mä oon johdonmukanen ja ennustettava. Että ei oo semmosta, että yhtenä päivänä yhtä ja toisena toista. Et mä pidän sitä itte tosi tärkeenä. Et asiat tulee loppuun asti hoidetuksi, mä aikasemminkin siellä sanoin. Ei tarttee velloo epävarmuudessa. Ja sitten ehkä vielä se, että niinkun, mä uskon siihen, että yksinkertainen on kaunista. Et maailma on niin monisäikeinen ja monimutkanen, että semmonen tietynlainen pelkistäminen johtamisessa on tärkeä.

Unelmoiminen

Unelmoinnin vaiheessa esimiehiä pyydettiin kuvaamaan unelmatiiminsä kokoonpanoa ja tehtäviä. Kaikki haastateltavat korostivat, että unelmatiimin tulee koostua erilaista vahvuuksista ja olla kaikilla tavoin heterogeeninen. Heterogeenisyyttä toivottiin niin iän, asenteen, sukupuolen, vahvuuksien kuin koulutustaustankin osalta. Heterogeenisyyden toiveesta huolimatta, haastattelujen perusteella kaikkien esimiesten unelmatiimi koostuisi vain asiantuntijatyötä tekevästä henkilöstä. Määrällistä työtä tekeviin tiimin jäseniin ei viitattu yhdessäkään haastattelussa tässä vaiheessa.

”Niin, joka tapauksessa ihmiset on yksilöitä ja tietenkin sitten ihannetiimissä niin siinä rikkaus oliskin se, että siellä olis monenlaisia osaamisia, jotka sitten tukis toinen toisiansa, koska se viisaus ei ja osaaminen asu yhdessä kropassa välttämättä ollenkaan. Ja tota, on hyväkin, että tota, et tulee niitä tosi erilaisia näkökulmia ja sitten annetaan niille tilaa. Tietenkin semmonen aktiivisuus siinä ryhmän, niinku sitä se edellyttäisi aika monelta ryhmäläiseltä.”

”Siinä täytyy olla niinku erilaisia, erityyppisiä ihmisiä. On sitä, kenellä on niinku sitä vankkaa kokemusta, tietotaitoa ja osaamista. On se semmonen niinku, se peruskivi siellä, joka sitte (...) Sit siellä pitäis olla sitte semmonen, joka niinku pikkasen on aina vähän jalat irti maasta. Just vähän semmonen unelmoija, se menee vähän niinku aikaansa edellä.”

”Kyllä varmasti, jos ajattelen, minkälaista meillä tulevaisuudessa tulee oleen, niin entistä enemmän edelleenkin mennään sinne asiantuntijuuden suuntaan.”

Vastauksissa nousi myös esiin toive vahvasta kehittämisotteesta ja tulevaisuusorientaatiosta. Haastatteluissa korostui toive jokaisen kyvystä kantaa oma vastuunsa tiimin pannonksesta. Tiimin dynamiikkaan liittyen sosiaalinen kyvykkyys nostettiin esiin. Yhteistyön vahvistamiseksi nähtiin tarpeelliseksi saada tiimin jäsenet tuntemaan toisensa läheisiksi. Haastatteluissa nousi huoli myös siitä, että jotkin tiimit olivat keskittyneet liiaksi yhteen paikkaan, minkä tavallaan nähtiin epätasa-arvoistavan ja heikentävään virtuaalityöskentelyä.

”Ja sit se, et se tiimin sisäinen keskustelu olis sitten sellasta avointa ja arvostavaa ja vuorovaikutuksellista, että siellä ei sitten kukaan jää omaan kuplaansa tai omaan nurkkaansa tässä valtakunnassa, vaan se on sit sillä tavoin, että pystyttäis jotenkin löytämään sitä tiimihenkeä tai yksikköhenkeä ja että ne vuorovaiku-

tussuhteet olis kuitenkin sellaisia eläviä.(...) Ja se on varmaan se haaste, et miten me saadaan kaikki tuntemaan olevansa toistensa kanssa läheisiä.”

Virtuaalisista ulottuvuuksista työn tekemisen rajojen madaltuminen nähtiin toivottavana. Työn rajojen madaltumiseen viitattiin tiimin maantieteellisessä sijoittumisessa, organisatorisessa rajojen tarkastelussa ja ihmisten välisessä yhteistyössä. Maantieteellinen näkökulma ilmeni toiveena saada virtuaalitiimit toimimaan aidosti, kokonaan virtuaalisesti. Tämän toteutuminen tosin vaatisi toimintojen uudelleenorganisointia sekä kaikkien työntekijöiden viestintätekniisten valmiuksien parantamista. Eräs esimiehistä korosti, että organisaation raja- ja liittymäpintoja sekä rakennetta tulee koko ajan tarkastella kriittisesti ja olla tarvittaessa valmis muuttamaan paremmin toimiviksi. Tähän näkökulmaan hän toivoi myös tiimiltään vahvaa näkemystä. Ihmisten välisen yhteistyön toivottiin parantuvan tiimien oppiessa tuntemaan toisensa paremmin. Ihannetiimissä myös tiimiin heterogeenisen koostumuksen katsottiin helpottavan ja syventävän ihmisten ja tehtävien vuoropuhelua.

”Ehkä tää yksikköjakoki vois olla pikkasen erilainen, et vois siinä vähän miettii, olisko joku palvelutuotantokuvio niinku voitais laajemmin laittaa yhteen ja tämmöistä...”

Suunnitelmallinen ja personoitu kommunikaatio nousi esiin pohdinnassa, kuinka saada tiimi toimimaan niin, että kaikkien mielipiteet tulisivat kuulluksi. Lisäksi tiimin kommunikaatiota pohdittiin tiimi –ja yksikköhengen ja vuorovaikutussuhteiden elävöittämisen kautta. Useissa pohdinnoissa päädyttiin siihen, että tiimin jäsenten välinen luottamus ja kunnioitus ovat kommunikoinnin edellytyksiä. Kuitenkin tuli huomioda, että ratkaisu- ja asiakaskeisyyden tuli olla myös kommunikoinnin lähtökohtana.

Suunnitteleminen

Suunnittelemisen vaiheessa pohdittiin keinoja, joilla esimies voisi parantaa oman tiiminsä dynamiikkaa ja vuorovaikutusta. Haastatteluissa ilmeni yhteisymmärrys siitä, että virtuaalitiimin dynamiikan parantaminen vaatii työtä ja suunnitelmallisuutta. Muutama esimies nosti esiin toiveen pitää asia johdon keskusteluagendalla säännöllisesti, jotta yhteinen linja saataisiin sovittua ja hyväksi havaitut keinot levitettyä kaikkiin yksiköi-

hin. Dynamiikan kehittäminen oli selvästi päälliköille ajankohtainen asia ja sen kautta toivottiin päästävän myös paremmin kontaktiin tiimin yksittäisiin jäseniin.

” Siis se, alkuun semmonen, että se ei todellakaan tapahdu itseksseen. Se on oikein semmonen tiukan työn tulos ja mä en oo ihan hirveesti oikeesti vielä kerennyt miettimään tätä kysymystä. Se on mulla totta kai raksuttaa tuolla alitajunnassa, mutta tota on vielä kyllä tota työn alla vähän. Mä luulen, että meidän ois varmaan johtoryhmätasolla myös hyvä, kun meil on kehittämisspäivätkin tulossa, niin keskustella tästä asiasta ihan yhteisesti, koska ne on aika antosia sitten kun joukolla näistä keskustellaan.”

” Mutta tietenkä se, että me keskustellaan a, johtoryhmän tasolla ja sitten b, näitten ryhmän vastaavien kanssa, että mitkä ne meidän keinot siinä on. Että mua huolestuttaa itteeni se, että mikä se tatsi sitten on yksilöön.”

Näkemyksistä, että toimintaympäristöjen tuli olla mieluummin pieniä kuin suuria, tuli esiin muutamassa haastattelussa. Eräs esimies oli pyrkinyt rakentamaan dynamiikkaa ja uudenlaisia työskentely-ympäristöjä kannustamalla ja ohjaamalla yksikkönsä henkilöstöä muodostamaan ammatillisia yhteistyötiimejä. Hän koki, että niiden avulla henkilöstö oppii tuntemaan toisensa paremmin ja sitä kautta yhteistyö syvenee ja helpottuu luonnostaan. Hän uskoi pientimien myös parantavan kiinnostuneisuutta organisaatioon ja kollegoihin.

”Varmaan tietyllä tavalla tällänen tiimiytyminen tai tiimimäinen työskentely on yks sellanen, ja siihen mä oon itse asiassa mennyki (...) Et muodostetaan tälläisiä joko tiimejä tai työryhmiä tai tämmösiä väliaikaisia kokoonpanoja, jotka vie asioita eteenpäin, nii sillon ne ei oo liian isoja ne organisoinnit eikä henkilömäärät, vaan et niis pystyy aidosti niitä asioita kehittämään. Ja tavallaan kukin jäsen tuntee olevansa sitten enemmän osa sitä tiimiä, kun, tai olemaan isommassa osassa sitä tiimiä, kun niitä jakajia ei oo niin hirveen montaa siinä.”

Toinen ratkaisu tiimidynamiikan ja vuorovaikutuksen kehittämiseen olivat erilaisten epävirallisten virtuaalitapaamisten mahdollistaminen. Muutamassa yksikössä näitä oli toteutettu virtuaalikalvien muodossa. Myös epävirallisten ja yksiköiden rajat ylittävien yhteistyöryhmien muodostamista pidettiin kannatettavana. Vastauksissa nousi yleisesti esiin tarve luoda virallisten päätöksentekojärjestelmien rinnalle epävirallisia kanavia ja tilaisuuksia vaihtaa ajatuksia ja parantaa yhteistyötä. Vastaajat uskoivat näiden avulla

mahdollistettavan kaikkien työntekijöiden äänien tasa-arvoisemman kuulumisen. Kuitenkin muutamassa vastauksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että virtuaalitapaamisten ja palaverien laatu on määrää tärkeämpi: niin virallisten kuin epävirallistenkin palaverikäytäntöjen tuli olla ennalta sovittuja ja niissä tuli pitää kiinni sovitusta asialistasta tehokkuuden varmistamiseksi.

” Mutta että koska mä en voi heitä käytännössä asioissa johtaa, niin sit et meillä on juuri tälläisiä tiimiratkaisuja esimerkiks näille, joitten kanssa muodostuu sellaista aktiivista, riittävän säännöllistä yhteydenpitoa, jotta juuri tää kiinnittyminen toisiinsa, toistensa tunteminen ja yhdessä asioitten kehittäminen ja jakaminen onnistuisi. Tää on nyt semmonen ihan just tän päivän asia oikeestaan.”

” Mä itse asiassa näkisin, et semmoset, jotenki saatas porukkaa tutustuun oikeesti toisiinsa. Et osahan ei oo koskaan edes nähny toisiaan, siis tilanne on se, niin kyl se olis aika välttämätöntä. (...) Okei, sitä mä sit vielä mietin, et kun meil on nää yksikkökoukset, ja tuntuu, et niihin aika paljon ladataan, et sit vois erikseen pitää tämmösii teemakohtasii.”

”.. .puheen määrä ei ole ongelma, palavarikäytäntöjen parantaminen on. Tarvitaan myös kurinpitoa.”

Tiimin dynamiikan uskottiin paranevan antamalla tilaa tiimin omalle tavalle toimia. Esimiehet pyrkivät viestimään systemaattisesti toiminnan suunnan ja tavoitteet, mutta antamaan tiimille tilaa valita itse tekemisen tavan. Tiimin dynamiikan parantamiseksi pohdittiin myös esimiehen mahdollisuuksia hillitä tiimin kokemaa kiireen tuntua priorisoimalla tehtäviä ja tuomalla tavoitteita konkreettisemmalle tasolle. Eräs esimies koki toimivaksi tiimin kehittämisen tavaksi yhdessä asiantuntijatiiminsä kanssa luomansa vuosikellon, jossa henkilö- ja tiimikohtainen tavoitteen asetanta ja seuranta määriteltiin puolivuositain kerrallaan. Kuitenkin vastauksissa korostui esimiehen rooli olla tarvittaessa ratkaisijana ja asioiden mahdollistajana, eräänlaisena taustahahmona, jonka puoleen saa kääntyä vaikeissa tilanteissa ja joka vie toimintaa omalla esimerkillään eteenpäin.

” Välillä miettii, miten repee kaikkeen. Mut että kyl sitte itelläki tulee vaan se, et tiedonhallinnan, sitä pitäis kehittää itekin ihan hirveesti. Siis sellanen järjestelmällisyys tietyllä tavalla. Mut että asia kerrallaan asiat hoituu. (...) Mut että mieluummin niin päin, että oon läsnä ja kuuntelen ja saan selvää, et joku muu pääsee

asiassaan eteenpäin ja sitte pyrin sen mukaan organisoimaan sitte niinku ne omat asiat.”

Useammassa haastattelussa nousi myös esiin näkemys, jonka mukaan tiimiä ja sen jäseniä kouluttamalla voidaan parantaa vuorovaikutusta ja dynamiikkaa. Eräs esimies toivoi omaa valmennusohjaa tiimeittäin. Esimiehiä koulutetaan hänen mielestään runsaasti, mutta asiantuntijatasolla tarvittaisiin myös systemaattista koulutustarpeen arviointia ja suunnitelmaa sen toteuttamiselle. Esimies korosti koulutuksen tukevan organisaation tavoitteiden toteuttamista pitkällä tähtäimellä. Toisessa haastattelussa taas tiimin oppimisen menetelmänä korostui parityöskentelyn mahdollistama osaamisen ja tiedon jakaminen ja sitä kautta toiminnan jatkuvuuden varmistaminen.

Työn tekemisen rajojen madaltaminen näkyi haastatteluissa esimiehen haluna kannustaa tiimiä poikittaiseen yhteistyöhön. Esimiehillä oli yleisesti myös toive ja toisaalta huoli-kin tiimien tehokkaasta toiminnasta. Resurssit eivät jakautuneet kaikissa tiimeissä tasaisesti eikä kaikkien ääni kuulunut tarpeeksi. Esimiehen keinoina työnteon rajojen madaltamiseen olivat edellä mainitut päämäärän ja merkityksen viestiminen sekä tilan ja toteutusvastuun luovuttaminen tiimilleen. Kuitenkin vastauksista välittyi myös epävarmuutta siitä, kykeneekö tiimi käyttämään resurssia parhaalla mahdollisella tavalla, vai olisiko esimiehen valvottava toimintaa tarkemmin.

” Ja sit tavallaan ku ei me missään tyhjiössä eletä, et tavallaan sit se yhteistyö muiden (yksiköiden) kanssa (...) Kyl tässä on löytyy. Yks on tiettenki, et kaikkea on valtavasti, et miten se aika riittää. Ja vaik se aika riittäis itsellä, nii ei se sillon välttämättä riitä jollain muulla just sinä hetkenä. Et täs on aikamoinen yhteensovitus aina näissä sitte.”

Virtuaalijohtamisen suunnitelmallisen ja personoidun kommunikaation ulottuvuus näkyi tiimin dynamiikan ja vuorovaikutuksen kehittämisen puitteissa useassa haastattelussa samankaltaisena. Esimiehet näkivät tärkeänä, että päällikkö panostaa yksittäisten tiimin jäsenten kanssa tapahtuvaan kommunikointiin. Tätä perusteltiin halulla säilyttää tasa-
puolinen yhteys kaikkiin tiimin jäseniin. Henkilökohtainen kommunikointi mainittiin haluttavan toteuttaa mieluusti kasvotusten. Haastatteluissa mainittiin useasti halu välittää tiimiläisille tunne siitä, että esimies on läsnä ja saatavilla. Yleisestikin päälliköt toi-

voivat tiimeilleen enemmän fyysisisiä tapaamisia jotka heidän mukaansa parantavat vuorovaikutusta sähköisiä välineitä paremmin.

” ... on niitä, joitten kaa mä oon päivittäin tekemisissä, ja sit on niitä, joitten kans oon harvemmin tekemisissä, et miten säilytetään se yhteys tasapuolisesti kaikkiin niin, että kaikki tuntee olevansa kotonaan tässä näin. Ja toisaalta et mä en oo liian etäinen, et he tuntee, koska mä jotenki aistin kuitenkin sit, et ihmiset kaipaa sitä, että heitä jotenki johdetaan, että heillä ois se tunne olemassa.”

5 TUTKIMUKSEN KESKEISET LÖYDÖKSET

Tutkimushaastatteluissa keskityttiin arvostavan haastattelun syklin mukaisesti löytämään jo organisaatiossa käytössä olevat hyvät toimintatavat ja ratkaisut, kuvaamaan organisaation tulevaisuuden ihannetilanne sekä visioimaan keinoja sen saavuttamiseksi. Näitä kolmea ulottuvuutta tarkasteltiin esimiehen oman toiminnan, yksittäisten työntekijöiden sekä työtiimien näkökulmasta. Keskiössä tutkimuksessa on esimiesnäkökulma. On tärkeää ymmärtää ja huomioida haastateltujen esimiesten johtamien yksiköiden erilaisuus empiiristä aineistoa analysoidessa. Samalla on hyvä tiedostaa, että esimiesten haastatteluissa esittämät mielipiteet ja näkemykset ovat vain osa totuutta ja tarjoavat vain yhden näkökulman Aluehallintoviraston johtamisen käytäntöihin. Virtuaalisen organisaation työntekijöillä on mahdollisesti hyvinkin erilainen kokemus johtamisesta kuin heidän esimiehillään. Ennalta oli varauduttu myös esimiesten toisistaan hyvinkin poikkeaviin näkemyksiin johtuen organisaation eri yksiköiden erilaisista koostumuksista ja virtuaalisuuden asteista. Eroista huolimatta itse johtamistyö ja erityisesti sen koetut haasteet näyttäytyvät kuitenkin yllättävän samanlaisilta esimiesten haastatteluissa.

Edellisessä luvussa esitetyssä analyysissä tutkimushaastattelujen vastauksia ei ole käsitelty yksilötasolla vaan niiden avulla on pyritty tunnistamaan erilaisia johtamisen keinoja, joilla henkilöstön sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja lisätä virtuaalisessa organisaatiossa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus tutkimuskysymykseen: millä keinoin motivaatiota voidaan johtaa julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa? Motivaation katsotaan tässä tutkimuksessa rakentuvan yksilön autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttymisen myötä. Johtamisen roolina nähdään olevan näiden tarpeiden täyttymisen mahdollistaminen. Johtamisen virtuaalista kontekstia on tarkasteltu analysoimalla päälliköiden näkemyksiä siitä, kuinka virtuaalisuus näkyy työn tekemisen rajojen madaltumisena sekä siitä, kuinka he ovat huomioineet suunnitelmallisen ja kohdennetun kommunikaation johtamiskäytännöissään.

Kirjallisuuskatsauksen pohjalta ja haastattelujen analyysin tuloksena tutkija on luonut taulukon, Motivaation johtamisen keinot ja sisäisen motivaation ulottuvuudet (TAULUKKO 2), jossa arvioi kunkin motivaation johtamisen keinoa sisäisen motivaation ulottuvuuksiin. Taulukko pohjautuu luvun 2.3.2 taulukkoon 1 (TAULUKKO 1), Moti-

vaation johtamisen keinojen vaikutus sisäisen motivaation ulottuvuuksiin. Myös tutkimuksen tuloksena syntyneen erillisen raportin analyysi on muodostettu saman taulukon perusteella.

Sisäisen motivaation ulottuvuus/ Motivaation johtamisen keino	Omaehtoisuus	Kyvykkyys	Yhteisöllisyys
Vapauden johtaminen	x		
Flow-tilan mahdollistava haastetaso	x	x	
Työn tuunaaminen	x	x	x
Työn puitteiden mahdollistaminen	x		x
Oikeiden henkilöiden rekrytointi	x	x	x
Välitön palaute	x	x	
Osaamisen kehittäminen	x	x	x
Vision ja vastuun viestiminen	x		x
Työn merkityksen kirkastaminen	x	x	x
Yhteisön palveleminen	x		
Sisäistä motivaatiota tukeva ilmasto	x		x

TAULUKKO 2 Motivaation johtamisen keinojen vaikutus sisäisen motivaation ulottuvuuksiin

Taulukossa on eritelty motivaation johtamisen keinot sen mukaan, mihin sisäisen motivaation ulottuvuuteen tutkimustulokset osoittavat niillä erityisesti olevan vaikutuksia. On kuitenkin hyvä huomioida, että rajat sisäisen motivaation johtamisen yksittäisten keinojen vaikutuksista motivaation ulottuvuuksiin ovat häilyviä, jopa keinotekoisia, eikä niitä näin ollen ei voida täysin erottaa toisistaan. Jo perustarpeiden teoriaa käsittelevässä kappaleessa (Luku 2.2) todettiin, että omaehtoisuus on avainasemassa sisäisen motivaation kehittymisessä. Tutkimushaastatteluiden valossa näyttää, että kaikki sisäisen motivaation johtamisen keinoista vaikuttavat tähän ulottuvuuteen. Myös kyvykkyys- ja yhteisöllisyyteen vaikuttavat useat listatuista keinoista.

Haastattelut osoittivat, että kaikkiin kolmeen sisäisen motivaation ulottuvuuteen vaikuttavat työn tuunaaminen, vision ja vastuun viestiminen, välitön palaute, osaamisen kehittäminen, työn merkityksen kirkastaminen ja oikeiden henkilöiden rekrytointi. Muut motivaation johtamisen keinot vaikuttavat yhteen tai kahteen motivaation ulottuvuuteen.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin motivaation johtamisen keinojen esiintymistä löytämisen, unelmoimisen ja suunnittelun vaiheessa. Painopisteenä on erityisesti nykytilan toimivien käytäntöjen tunnistaminen eli löytäminen sekä suunnittelu, joka sisältää konkreettisia keinoja toiminnan parantamiseen ja kehittämiseen. Unelmoiminen, tulevaisuuden ideaali, on myös käsitelty omana alalukunaan.

Motivaation johtamisen keinojen lisäksi tarkastellaan virtuaalisen ulottuvuuden ilmenemistä kussakin motivaation ulottuvuudessa. Kuten jo aiemmin mainittiin, oikeiden henkilöiden rekrytointi on rajattu tutkimuksen tulosten käsittelystä pois, koska päälliköillä ei ollut hallinto ja kehittäminen -vastuualueen organisaatiota perustettaessa juuri-kaan mahdollisuuksia ulkoisiin rekrytointeihin.

5.1 Löytämisen vaihe eli parasta juuri nyt

Löytämisen vaiheessa esimiehet kuvasivat organisaation nykytilannetta, sitä mikä nyt on toimivaa ja hyvää. Motivaation johtamisen keinoista haastatteluissa viitattiin yleisesti *vapauden johtamiseen*. Muut motivaation johtamisen keinot nähtiin tässä vaiheessa ikään kuin alisteisina vapauden johtamiselle. Vapauden johtaminen näkyi yleisesti päälliköiden haluna antaa työntekijöille toiminnan suunta ja kehykset, mutta toteutustavan päättäminen haluttiin jättää työntekijöiden päätettäväksi.

Haastatteluissa esiin noussut kyvykkyyden ja kiinnostuksen kohteiden huomioiminen tehtävänjaossa viittaa sekä *työn tuunaamiseen että flow-tilan mahdollistavaan haastetassoon*. Kumpaakin oli selvästi pohdittu tiimien rakentamisen vaiheessa, mutta erityisesti löytämisen vaiheessa kiinnitettiin huomiota siihen, kuinka tehtävänjaossa pystytään huomioimaan kaikkien osaaminen mahdollisimman hyvin. Työnkuvia oli pyritty selkiyttämään, mikä paitsi mahdollistaisi työn tasaisemman jakautumisen myös paremman uppoutumisen työhön. Edellisiin liittyen on hyvä nostaa esiin myös haastatteluissa mainittu tarve saada kukin työntekijä ymmärtämään alusta asti oman työnsä merkitys kokonaisuudelle, eli *työn merkityksen kirkastaminen*. Usea esimies myös mainitsi haastattelussa itselleen olevan tärkeää tehdä yhteiskunnallisesti merkittävää ja aidosti vaikuttavaa työtä, jonka voi tulkita haluksi *yhteisön palvelemiseen*. Työntekijöiden osalta esimiehet eivät haastatteluissa nostaneet esiin vastaavaa näkökulmaa.

Palautteen antamista sivuttiin jokaisessa haastattelussa, mutta kahtiajako oli selkeä. Noin puolet haastatelluista kiinnitti asiaan erityistä huomiota ja pyrki luomaan automaattisia järjestelmiä ja systeemeitä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Keinoina olivat toisaalta henkilökohtaisen johtamissuhteen kehittäminen sekä vapaan keskustelun lisääminen yksittäisten työntekijöiden kanssa ja toisaalta automaattisten palauttejärjestelmien luominen työntekijän avuksi suorituksen mittaamiseen. Toinen puoli haastatelluista esimiehistä vaikutti haastattelujen perusteella kyllä pitävän palautteen antamista tärkeänä asiana yleisellä tasolla, mutta vähättelevän omaa osuuttaan tai kykyään sen antajana. Ilmassa oli epäilystä, ymmärtävätkö työntekijät keskusteluiden lomassa esiin tulleet asiat palautteena ja toisaalta siitä, pitääkö palautetta antaa kaikista suorituksista. Palautteen antamista empivät esimiehet mainitsivat luottavansa työntekijöidensä asiantuntemukseen ja kykyyn arvioida ja analysoida itse työnsä tuloksia ja laatua.

Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että esimiehet ovat kokivat antavansa työntekijöille vapauden tehdä työnsä itsenäisesti sovittujen kehysten sisällä. Esimiehet olivat pyrkineet huomioimaan työntekijöiden kyvyt ja suuntautumisen jo työtehtäviä luotaessa, jotta työntekeä olisi mahdollisimman sujuvaa. Tavoitteiden ja työn merkityksen kirjastaminen välittyi myös tärkeänä haastatelluista. Kirjavuutta esiintyi kuitenkin päivitäisissä johtamisen tavoissa. Esimerkiksi työntekijöille annettava tuki vaihteli esimiesten välillä. Osa pyrki henkilökohtaisen johtamissuhteen rakentamisen kautta parantamaan kommunikaatiota ja helpottamaan vastavuoroisen palautteen antoa. Näin työntekijää lähellä ollessaan he uskoivat pystyvänsä parhaiten tukemaan ja toisaalta myös tarvittaessa valvomaan työn tekemistä. Osa taas oli pyrkinyt tekemään työn tukemisesta ”mekanisempaa” asettamalla yhdessä työntekijöiden kanssa tavoitteet ja määrittelemällä seurantavälin ja kriteerit tarkoin ennakkoon. Tämä toimintamalli vaikuttaa olevan hyvin lähellä aiemmin esiteltyä Thomasin ja Jansenin itsensä kehittämisen mallia.

Osaamisen kehittäminen jäi haastattelujen perusteella organisaation nykytilanteessa huomiotta. Esimiehet kyllä näkivät työntekijöiden ammatillisen näköalattomuuden ongelmallisena, mutta suoranaisia johtamisen keinoja asian ratkaisemiseksi ei esitetty. Syynä saattaa toki olla organisaation lyhyt historia nykymuodossaan; esimiesten resursit ovat pitkälti kiinni toimintojen organisoinnissa ja vakioimisessa. Unelmoinnin vaiheessa osaamisen kehittämiseen otettiin selvästi voimakkaammin kantaa.

5.2 Unelmoinnin vaihe eli mitä voisi olla

Unelmoimisen vaiheessa esimiehet saivat maalata ideaalikuvan tulevaisuuden organisaatiostaan, ilman käytännön rajoitteita. Haastatteluissa esitettyjen tulevaisuuden ideaalien toteutuminen sellaisenaan ei liene mahdollista, mutta niistä on luettavissa esimiesten haluama tulevaisuuden suunta ja ne johtamisen arvot, joita he haluavat edistää omassa yksikössään ja tiimeissään. Erona nykytilannetta kuvaavaan löytämisen vaiheeseen, unelmoinnin vaiheessa haastatteluissa puhuttiin enemmän tiimeistä ja työn syvemmästä merkityksestä. Lisäksi vastauksista ole luettavissa esimiesten yhteinen visio yhä kasvavasta itseohjautuvuudesta sekä tiimi-, että yksilötasolla. Esimiehet näkivät myös tulevaisuudessa itsensä mielusti *vapauden johtajina*: sparraajina ja valmentajina, jotka antavat suunnan ja tavoitteen, jota kohti tiimi yhdessä pyrkii.

Haastatteluvastaukset kietoutuivat vahvasti kahden motivaation johtamisen keinon ympärille. Nämä keinot ovat *työn merkityksen kirkastaminen* sekä *vision ja vastuun viestiminen*. Esimiehet kokivatkin sosiaalisen kyvykkyyden ja hyvien yhteistyö- ja sovittelutaitojen olevan tulevaisuudessa yhä tärkeämpiä. Myös tulevaisuusorientaatio nostettiin tärkeänä tulevaisuuden työn mahdollistajana esiin. Edellisiin liittyen eräässä haastattelussa esiin nostettu näkemys asiakkaasta kaiken toiminnan lähtökohtana linkittyy yhteisön palvelun näkökulmaan ja julkisen palvelun motivaation keskusteluun. *Välitöntä palautteen antamista* sivuttiin näkökulmasta, joissa esimiehen omaa kykyä vastaanottaa palautetta ja sitä kautta kehittää omaa toimintaansa pidettiin tärkeänä.

Työn tuunaaminen ja puitteiden mahdollistaminen nousi esiin rinnan *osaamisen kehittämisen* kanssa. Työn puitteet nähtiin yksilöllisimpinä ja joustavina sekä yhä enemmän virtuaalisina, ajan, paikan ja työn tekemisen tapojen suhteen. Edelliset luovat edellytyksiä myös *flow-tilan* kokemiseen työssä. Esimiehet halusivat rakentaa tiimejä ja työryhmiä, jotka olisivat aidosti moniammatillisia, toisiaan täydentäviä ja itseohjautuneita. Tiimeihin kuitenkin toivottiin yksinomaan korkeakoulutettuja asiantuntijoita, jotka ovat mieluummin geneerisiä kuin suppeamman alan erityisosaajia. Vastaukset tukivat Martelan ja Jarenkon (2014: 40) esittämään näkökulmaa siitä, että rekrytoitaessa tulisi keskittyä enemmän asenteeseen kuin spesifiin osaamiseen. On hyvä huomioida, että haastatteluiden unelmoinnin vaiheessa osaamisen kehittämisen keinoihin ei niinkään pureuduttu

vaan sen sijaan esitettiin visio siitä, että osaaminen on tulevaisuudessa nykyistä korkeammalla tasolla.

5.3 Suunnittelemisen vaihe eli kuinka sinne päästään

Suunnittelemisen vaiheessa esimiehet pohtivat millä keinoin pystyvät parantamaan työntekijöiden itseohjautuvuutta ja saavuttamaan unelmoinnin vaiheessa visioimansa organisaation ideaalitilanteen. Tässä vaiheessa kaikissa haastatteluissa *osaamisen kehittäminen* nousi esiin merkittävänä tulevaisuuden mahdollistajana. Osaamista kehittämisessä esimiehet korostivat erityisesti työntekijöiden omaa halua ja vastuuta pitää yllä ja kehittää ammattitaitoaan. Esimiehillä oli myös yleisesti vahva halu kehittää itseään johtajina ja kollegoina.

Edelleen viitattiin *työn tuunaamiseen* paremmin osaamista ja mieltymyksiä vastaavaksi. Toimintaympäristöjä suunniteltiin räätälöitäväksi pienemmiksi ja tapaamisia vapaamuotoisemmiksi yhteistyön helpottamiseksi. Haastatteluissa nousi esiin toive mahdollistaa kaikille työssään aikaa myös ajattelemiselle ja optimaalisen haastetason tehtävien tekemiselle. Nämä yhdessä toimivat myös *flow-tilan kokemisen* mahdollistajina.

Vision ja vastuun viestiminen sekä *työn merkityksen kirkastaminen* nähtiin erityisen tärkeinä tulevaisuuden rakennuspalikoina. Esimiesten huoli nähtävissä olevien urakehitysmahdollisuuksien kapeudesta vaatii, että työn tarkoitus ja merkitys pidetään kirkkaana kaikkien mielissä. Tämä vaatii jatkuvaa viestimistä ja työtä arvostavan ilmapiirin ylläpitoa. Poikkeuksetta haastatteluista välittyi tavoite luoda organisaatioon kokonaisvaltaisesti *sisäistä motivaatiota tukeva ilmasto*, mutta samalla myös tarve korostaa HAKEssa tehtävän työn yhteiskunnallista merkitystä, *yhteisön palvelemisen* ulottuvuutta.

Suunnittelemisen vaiheessa pohdittiin myös organisaation virallisten ja epävirallisten rakenteiden välistä suhdetta sekä sitä, miten yhteistyötä voisi parantaa yli tehtävänkuvien ja yksikkörajojen. Haastatteluissa luottamus näyttäytyi tärkeänä tulevaisuuden rakennuspalikkana ja sen eteen esimiehet olivat halukkaita tekemään työtä.

5.4 Virtuaalinen ulottuvuus motivaation johtamisessa

Esimieshaastatteluiden analyysissa virtuaalisuutta tarkasteltiin henkilökohtaisen johtamissuhteen kehittämisen ja teknologian hyödyntämisen näkökulmista. Tässä tutkimuksessa henkilökohtaisen johtamissuhteen nähtiin kehittyvän suunnitelmallisen ja personoidun kommunikaation kautta. Teknologian hyödyntämisen näkökulmaa lähestyttiin analysoimalla, kuinka työn tekemisen rajoja on pystytty madaltamaan. Valitut lähestymistavat virtuaalisuuteen ovat linjassa ja osin myös päällekkäisiä itseohjautuvuusteorian esittämien johtamisen keinojen kanssa. Virtuaalisuuden elementtien tehtävä tässä tutkimuksessa onkin korostaa johtamisen erityistä kontekstia tutkitussa organisaatiossa.

Työn tekemisen rajojen madaltuminen kulminoitui haastatteluissa esimiehen keinoihin tukea työntekijöitään. Keinoja tähän olivat yksikön sisäisten tiimien rakentaminen, tavoitteiden ja tarkoituksen selkeä viestiminen sekä parhaiden käytäntöjen tunnistaminen ja levittäminen. Esimiehet pohtivat haastatteluissa myös organisaation virallisten ja fyysisten rakenteiden merkitystä työn tekemiselle, koska ne eivät aina tue virtuaalisuutta parhain mahdollisin keinoin. Esimiehet olivat myös huomanneet resurssien epätasaisen jakautumisen ja pyrkivät ohjaamaan työtä jakautumaan tasaisesti. Haluna oli kuitenkin lopulta luovuttaa työn toteutusvastuu tiimille. Virtuaalisuuden mukanaan tuoma työn rajojen madaltuminen vaatii ehdotonta luottamusta, jonka esimiehet antoivat ymmärtää haastattelujen perusteella olevan hyvällä tasolla. Kuitenkin haastatteluista välittyi myös epävarmuutta siitä, kykeneekö tiimi kokonaisuudessaan käyttämään resurssia parhaalla mahdollisella tavalla, vai olisiko esimiehen valvottava toimintaa tarkemmin.

Suunnitelmalliseen ja personoituun kommunikaatioon liittyy viestinnän kehittämisen tarve. Esimiehet pohtivat haastatteluissa sitä, mitä ja millä keinoin tulee viestiä ja kenelle. He kokivat, että on tärkeää antaa työntekijöille kokemus henkilökohtaisesta läsnäolosta ja saatavuudesta, ilman, että työntekijä kokee esimiehen kiinnostukseen käyttämisenä. Nähtiin myös vaikeana saada nostettua kaikki kehittämisideat keskusteluun. Esimiehet näkivät tärkeänä pitää viralliset palaverikäytännöt selkeinä, johdonmukaisina ja tiiviinä. Kuitenkin päälliköillä oli haastattelujen perusteella halua panostaa epäviralliseen ja vapaamuotoiseen, yksittäisten tiimin jäsenten kanssa tapahtuvaan, kommunikointiin, jonka nähtiin rakentavan luottamusta esimiehen ja alaisen välille. Huolimatta virtuaalisista puitteista ja sähköisistä välineistä, päälliköt uskoivat säännöllisten fyysisten tapaamisten parantavan tiimin ja sen jäsenten luottamusta ja yhteistyötä parhaiten.

6 POHDINTA

6.1 Johtopäätökset

Historia muokkaa nykyisyyttä. Morgan (2006: 132, 137) toteaa, että organisaation perusluontoa on hankala muuttaa jälkikäteen. Hänen mukaansa menestyksekkäät organisaatiot rakentavat yhtenäisiä kulttuureja normien, arvojen ja ideoiden ympärille. Haasteen virtuaaliorganisaation toiminnalle, virtuaalisuuden lisäksi, asettavat yhteisen historian puute ja organisaation usein väliaikainen luonne (Virolainen 2010: 61) sekä aidon vuorovaikutteisuuden varmistaminen (Harisalo 2008: 121). Luottamus onkin useissa tutkimuksissa mainittu virtuaaliorganisaation menestymisen tärkeimmäksi edellytykseksi (Virolainen 2010: 60–61). Aluehallintoviraston tilannetta voidaan pitää sikäli kompleksisena, että historia ennen organisaatiorakenteen muutosta on vielä tuoreena ihmisten muistissa ja vaikuttaa väkisinkin nykyiseen toimintaan ja toimintatapoihin. Toisaalta uusi virtuaalinen muoto voidaan myös nähdä mahdollisuutena uudenlaiseen kulttuurin luomiseen vapaana menneisyydestä.

Tutkimuskysymykseksi asetettiin selvittää, millä tavoin motivaatiota voidaan johtaa julkisen hallinnon virtuaalisessa organisaatiossa. Motivaation johtamista tarkasteltiin tutkimuksessa itseohjautuvuusteorian näkökulmasta. Tutkimuksen empiirinen aineisto osoittaa, että HAKEssa motivaatiota johdetaan pyrkien huomioimaan itseohjautuvuusteorian mukaan autonomian, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden tarpeiden täyttyminen. Kuitenkin johtamisen käytännön keinot vaihtelevat kunkin esimiehen kokemuksen, persoonan ja johdettavan tiimin kokoonpanon mukaan. Johtamisen keinot nyt, organisaation alkutaipaleella painottuvat myös eri tavalla kuin visiossa organisaation tulevaisuudessa. Julkisen palvelun erityinen luonne näkyi haastatteluissa esimiesten oman työn merkityksellisyyden pohdinnoissa, mutta ei erityisesti korostunut haastatteluissa.

HAKEn nykytilanteessa esimiehillä on keinoja ja halua panostaa erityisesti vapauden johtamiseen. Julkinen hallinto, vaikkakin virtuaaliseen muotoon organisoituna, ei kuitenkaan mahdollista esimiesten toivomaa toiminnallista joustavuutta ja ketteryyttä. Päätöksenteon kerroksellisuus, viralliset organisaatiorakenteet ja työn epätasainen jakautuminen hidastavat ja vaikeuttavat kyvykkyyden, autonomian ja yhteisöllisyyden tarpei-

den huomioimista johtamisessa. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että esimiesten mielestä virtuaalisuus ja siihen liittyvä matala organisaatorakenne antavat näiden toteutumiselle paremman alustan kuin perinteinen hierarkkinen organisaatio.

Erityisesti autonomian johtaminen näyttäytyi haastatteluissa luontevalta toteuttaa virtuaalisesti. Esimiehet kuitenkin kokivat haasteellisena rakentaa riittävän haasteellisia, mutta samalla riittävän keskittyneitä positioita, joissa työntekijöiden kyvykkyys saataisiin huomioitua, kuitenkin työmäärän lisääntymättä kohtuuttomasti. Yhteisöllisyyden tarpeen täyttymiselle virtuaalinen työskentely tarjosi myös haasteita: koettiin, että viralliset virtuaaliset tapaamiset eivät edesauttaneet riittävästi tiimin yhteistyötä. Yhteisöllisyyden parantamiseksi esimiehet kaipasivat lisää kasvokkain tapahtuvia tapaamisia ja epämuodollisia virtuaalisia kohtaamisia koko organisaation sisällä.

Haastatteluista ilmeni, että esimiehillä oli käytössä toimivia välineitä ja kykyä asiantuntijoiden johtamiseen virtuaalisesti. Asiantuntijoiden oletettiin jo lähtökohtaisesti olevan motivoituneita ja kyvykkäitä itsenäiseen työhön. Sen sijaan määrällistä työtä tekevien virtuaalinen johtaminen nähtiin haasteellisina. Sen koettiin vaativan enemmän valvontaa, ohjaamista ja henkilökohtaista läsnäoloa. Empiirisen aineiston perusteella näyttäisi siltä, että sujuva virtuaalinen työskentely vaatii jo lähtökohtaisesti koulutuksen ja työn kautta syntynyttä asiantuntijuutta ja kykyä itsenäiseen työskentelyyn. Työntekijän rohkeus ottaa kontaktia ja ilmaista itseään sujuvasti virtuaalisin välinein koettiin johtamista helpottavana tekijänä.

Tulevaisuudessa HAKEn odotettiin olevan joustava asiantuntijaorganisaatio, jossa työnteke olisi virtuaalista useammalla ulottuvuudella mitattuna; ylittäen tilalliset, ajalliset ja organisatoriset rajoitteet. Organisaatiolle kaivattiin lisää joustavuutta tehtävien jakautumisen ja yksikköjaon osalta, mutta toisaalta myös vakautta ja pysyvyyttä, jotta ihmiset näkisivät työssään enemmän mahdollisuuksia. Esimiesten näkökulmasta työntekijöiden osaamisen jatkuvan kehittäminen sekä selkeä vision ja vastuun viestiminen arvioitiin tärkeimmiksi tulevaisuuden johtamisen keinoiksi. Tulevaisuuden HAKEssa toivottiin työskentelevän heterogeenisen joukon monialaisia ja toimialasta riippumattomia asiantuntijoita, jotka ymmärtävät työnsä yhteiskunnallisen ulottuvuuden. Tällöin johtamisen

tehtäväksi jää tarjota heille virtuaalista työntekoa yksilöllisesti tukevat puitteet ja tarvittava tuki.

6.2 Tutkimuksen kriittinen tarkastelu ja avoimia tutkimuslinjoja

Tutkijan tulee aina pyrkiä objektiivisuuteen. Kuitenkin laadullisessa tutkimuksessa tutkijan oma tulkinta vaikuttaa aina tutkimuksen kulkuun ratkaisevasti, alkuasetelmasta tulosten käsittelyyn asti. Tutkijan asema ja asenne suhteessa tutkimuskohteeseen onkin aina huomioitava (Aaltola 2001: 17–18). Tässä tutkimuksessa lähtökohtana oli toimeksianto, joka osaltaan ohjasi tutkimuksen aiheenrajausta sekä valittua näkökulmaa. Lisäksi tutkija työllistyi tutkittavaan organisaatioon tutkimuksen aikana. Objektiivisuuden varmistamiseksi tutkimuksen toimeksiantona syntynyt raportti palautettiin HAKE- vastualueelle ennen työskentelyjakson alkamista. Työskentelyjakson ei haluttu vaikuttavan tutkimuksen kulkuun merkittävästi. Tutkija pyrkinä pitäytymään analyysissaan tiukasti haastattelujen litteroidussa tekstissä ja sulkemaan tietoisesti mahdolliset tiedossa olevat tulkinnanvaraiset taustatekijät ja tulevaisuuden suunnitelmat pois. Samastusta myöskin haastatteluaineiston analyysissa päädyttiin sisällönanalyysiin, eikä johtamistyyliin perustuvaan tyypittelyyn.

Virtuaalisuuden määrittelemine on tässä tutkimuksessa jätetty tarkoituksella väljäksi. Virtuaalisuus nähdään johtamisen kontekstina, eikä siksi ole nähty tarpeelliseksi vetää tiukkoja rajoja tai tukeutua vain yhteen virtuaalisuuden määritelmään. Tutkittavan organisaation yksiköt eivät kokonsa puolesta mahdu tiukimpien katsantokantojen mukaan virtuaalitiimin käsitteen rajoihin, mutta tutkija on ottanut vapauden käyttää virtuaalitiimin käsitettä, koska sen määritelmät kuvaavat parhaiten tutkivan organisaation yksiköiden luonnetta.

Eskolan ja Suorannan (1998: 208) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida samoin kuin määrällistä tutkimusta, pelkän validiteetin ja reliabiliteetin mukaan. Validiteetilla tarkoitetaan yleisesti tutkimuksen luotettavuutta eli sitä, voidaan tutkimuksen tulosta pitää oikeana. Tutkimuksen reliaabelius liittyy sen toistettavuuteen ja johdonmukaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettiin ja reliabiliteettiin liittyy myös läheisesti tutkimuksen suhde kieleen. Arvostavan haastattelun taustalla on ajatus sosiaalisesta konstruktionismista. Kieli ja sen tulkinta muovautuvat vuorovaiku-

tuksessa, joten eri tutkija, eri tutkimusajankohta ja sen myötä eri tulkinta puhutusta kielestä voisivat muovata tutkimuksen tuloksista erilaisia kuin tässä esitetyt. Tutkimuksen esimiesnäkökulmaa olisi myös voitu rikastaa tutkimalla HAKE- vastualueen työntekijöiden näkemyksiä motivaation johtamisesta, minkä myötä tutkimuksen tulokset olisivat kenties tarjonneet monipuolisimman kuvan motivaation johtamisesta HAKEssa. Todennukaisuus näyttäytyy kuitenkin erilaiselta kaikille, joten nyt valittua näkökulmaa ja sen tuottamia tuloksia voidaan pitää aivan yhtä tosina kuin toisenlaisten perusvalintojen seurauksena syntyneitä.

Arvostavaan haastatteluun tutkimusmenetelmänä, kuten myös koko positiivisen psykologian ja –organisaatioteorian koulukuntaan voidaan kohdistaa kritiikkiä. Positiivinen psykologia tuo jo terminä esille sen ajattelumalleihin liittyvän kaksijakoisuuden positiivisen psykologian ja muun, eli negatiivisen psykologian välillä. Ojasen (2007) mukaan useat positiivisen psykologian keskeiset edustajat näkevät pahan tulevan ihmisen ulkopuolelta ikään kuin ihmisen sisällä olisi vain hyviä asioita. Siksi suuntausta on nimetty myös itsekkyyden opiksi. Toisaalta hänen mukaansa yleiset mielenterveysmallit- ja suuntaukset eivät useinkaan kiinnitä huomiota siihen, että ihmiset ovat keskimäärin hyvinvoivia ja onnellisia. (Ojanen 2007: 13 – 14, 17, 20 – 21) Edellä mainituista kriittisistä näkökulmista katsoen kaikki tämän tutkimuksen perusvalinnat voitaisiin kyseenalaistaa. Mahdollisesti joitain perinteisen organisaatiopsykologian näkökulmasta merkittäviä näkökulmia onkin jätetty huomioimatta, kun teoreettista viitekehystä on rakennettu ja empiiristä aineistoa kerätty ja tulkittu. Toisaalta Aaltola (2001:15) muistuttaa, että kirjallisuus tutkijaa varten, eikä päinvastoin.

Aineistonkeruumenetelmänä arvostava haastattelu tarjoaa paitsi paljon mahdollisuuksia myös huomioitavaa. AI vaikutti alusta lähtien ilmeiseltä menetelmältä toteuttaa positiiviseen psykologian näkökulmaan nojaavan tutkimuksen haastattelut. Kuitenkin pro gradu tutkielmaksi taipuakseen, haastattelujen tuottama empiirinen aineisto oli rajattava tiukasti. Runsas aineisto olisi varmasti tarjonnut mahdollisuuksia pro gradu –tutkielmaa laajempaankin tutkimukseen ja mahdollistanut erilaisten tutkimusmenetelmien triangulaation. Pro gradu -tutkimukseen suhteutettuna varsin laajoja ja pitkäkestoisia haastatteluja tutkija perustelee kuitenkin myös AI:n luonteeseen olennaisesti kuuluvan interventiotavoitteen näkökulmasta. AI:n myötä tutkimuksen tarkoitus ei ole pelkästään kerätä

tietoa tutkittavasta organisaatiosta vaan nostaa samalla organisaation tietoisuuteen ja keskusteluun vahvuuksia sekä hyviä toimintatapoja, joiden varaan muutosta voidaan rakentaa. Tutkijan toiveena onkin, että tutkimuksen teemat jäävät AI:n kautta elämään osana Aluehallintoviraston johtamisen kieltä ja kulttuuria. Edellä esitetyistä näkökulmista katsottuna valittu tutkimusta voidaan pitää validina, vaikka se mahdollisesti jätti-kin haastatteluaineistosta pois tutkittavan organisaation johtamisen sokeita kohtia ja kipupisteitä.

Tutkimuksen reliabiliteettia on pyritty parantamaan tarkalla aineiston dokumentoinnilla (nauhoitus ja litterointi), analyysiin systemaattisella rakentamisella (excel-tilukointi teemoittain) sekä tukeutumalla analyysissä pelkästään haastattelutilanteiden tuottamaan empiiriseen materiaaliin. Koska tutkimus toteutettiin hyvin pian HAKE-vastuualueen perustamisen jälkeen, toiminnan tietty vakiintumattomuus ja ihmisten välisen yhteistyön tuoreus tuottavat parhaimmillaankin vain suppean ajankuvan organisaatiosta. Toistettavuuden näkökulmasta tutkimuksen reliabiliteettia on siis vaikea arvioida, koska tutkittava organisaatio ihmisineen muuttuu ja kehittyy koko ajan, eivätkä tulokset mahdollisesti myöhemmin toistettavasta tutkimuksesta olisi täten täysin vertailukelpoisia aiempaan tutkimukseen. Toisaalta tutkimuksen toistaminen myöhemmin vastaavalla tutkimusasetelmalla voisi mahdollistaa perehtymisen siihen, miten arvostavan haastattelun unelmoimisen ja suunnittelemisen vaiheessa visioidut ja aiotut toimintamallit ovat siirtyneet organisaatiossa käytäntöön.

LÄHTEET

Aaltola, J. 2001. Filosofia, tiede, ymmärtäminen. Teoksessa (toim.) Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 4. uudistettu painos. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Aluehallintovirastojen hallinnollisten tehtävien kokoamisprojekti (HALKO) 2014 Väli-raportti. Valtiovarainministeriön julkaisuja, 2014: 18. Valtiovarainministeriö: Helsinki.

Aluehallintovirastojen ja elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten strategia-asiakirja 2016 – 2019. < https://www.tem.fi/files/44364/AVI-ELY_Strategia_2016-2019_FINAL.pdf>. Viitattu 11.1.2016.

Allcorn, S. 1997. Parallel Virtual Organizations. Managing and Working in the Virtual Workplace. Administration & Society. 1997: 29, 4 (412–439).

Baard, P. Deci, E. Ryan, R. 2004. Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings. Journal of Applied Psychology. 2004: 34, 10 (2045–2068).

Beck, R. 1978. Motivation. Theories and Principles. Prentice-Hall Inc. New Jersey.

Cooper, C. Rousseau, D. 1999. Trends in Organizational Behaviour: The Virtual Organization. John Wiley & Sons: Chichester.

Cameron, J. Banko, K. Pierce, W. 2001. Pervasive Negative Effects of Rewards on Intrinsic Motivation: The Myth Continues. The Behavior Analyst, 2001: 24 (1– 44).

Cameron, K. Caza, A. 2004. Introduction: Contributions to the Discipline of Positive Organizational Scholarship. The American Behavioral Science, 2004: 47, 6 (731–739).

Cerasoli, C. Nicklin, J. Ford, M. 2014. Intrinsic Motivation and Extrinsic Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis, 2014:140, 4 (980–1008).

Connaughton S. Daly, J. 2004a. Leading from Afar: Strategies for Effectively Leading Virtual Teams. Teoksessa (toim.) Godar, S. Ferris, S. Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice, (49–75). Idea Group Publishing: USA.

Connaughton S. Daly, J. 2004b. Long Distance Leadership: Communicative Strategies for Leading Virtual Teams. Teoksessa (toim.) Pauleen, D. Virtual Teams: Projects Protocols and Processes, (116–144). Idea Group Publishing: USA.

Cooperrider, D. Whitney, D. 2005. Appreciative Inquiry: a Positive Revolution in Change. Berrett-Koehler: San Francisco.

Cooperrider, D. 2008. Appreciative Inquiry Handbook: For Leaders of Change. 2 nd. edition. Brunswick, OH: Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.

Csikszentmihalyi, M. Hellsten, R (suom.). 2005. Flow: Elämän virta: Tutkimuksia onnesta, siitä kun kaikki sujuu. Helsinki: Rasalas.

Deci, E. Ryan, R. 1985. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behaviour. Plenum Press: New York.

Deci, E, Ryan, R. 2000. The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behaviour. Psychological Inquiry, 2000:11, 4 (227–268).

Deci, E. Ryan, R. 2002. Handbook of Self-Determination Research. The University of Rochester Press: New York.

Deci, E. Ryan, R. 2014. The Importance of Universal Psychological Needs for Understanding Motivation in the Workplace. Teoksessa (Toim.) Gagne, M. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory. Oxford University Press: USA.

Dubé, L. Paré, G. 2004. The Multifaced Nature of Virtual Teams. Teoksessa (Toim.) Pauleen, D. Virtual Teams: Projects Protocols and Processes, (1–39). Idea Group Publishing: USA.

Eisenberger, R. Pierce, W. Cameron, J. 1999. Effects of Reward on Intrinsic Motivation: Negative, Neutral, and Positive. *Psychological Bulletin*, 1999: 125 (677– 691).

Eskola, J. Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Eskola, J. Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino: Tampere.

Eskola, J. Vastamäki, J. 2001. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Teoksessa (toim.) Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Gagne, M. 2003. The Role of Autonomy Support and Autonomy Orientation in the Engagement of Prosocial Behavior. *Motivation and Emotion*. 2003: 27, 3 (199-223).

Gagne, M. Deci, E. 2005. Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005: 26 (331–362).

Gibson, C. Gibbs, J. 2006. Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 2006: 51, 3 (451–495).

Gilson, L. Maynard, M. Young, N. Vartiainen, M, Hakonen, M. 2015. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes and 10 Opportunities. *Journal of Management*, 2015: 41, 5 (1313–1337).

Gonzales-Roma, V. Schaufeli, W. Bakker, A. Lloret, S. 2006. Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?. *Journal of Vocational Behaviour*, 2006: 68, 1 (165-174).

Godar, S. Ferris, S. (toim.) 2004. Virtual and Collaborative Teams. Process, Technologies and Practice. Idea Group Publishing: USA.

Hakanen, J. 2009. Työnimua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? – Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf. Viitattu 9.12.2015.

Hakonen, M., Vartiainen, M. Kokko, N. 2004. Luottamuksen synty hajautetuissa työryhmissä. *Psykologia*, 2004: 2 (125–133).

Hamel, G. Alanen, J (suom.). 2009. Johtamisen tulevaisuus. Talentum: Helsinki.

Haslam, S. Powell, C. Turner, J. 2000. Social Identity, Self-categorization, and Work Motivation: Rethinking the Contribution of the Group to Positive and Sustainable Organisational Outcomes. *Applied Psychology: An International Review*, 2000: 49, 3 (319–339).

Hauff, S. Richter, N. Tressin, T. 2015. Situational Job Characteristics and Job Satisfaction: The Moderating Role of National Culture. *International Business Review*, 2015: 24, 4 (710–723).

Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 11. Painos. Gummerus Kirjapaino Oy: Helsinki.

Hoch, J. Kozlowski, S. 2014. Leading virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2014: 99, 3 (390–403).

Jawadi, N. Daassi, M. Favier, M. Kalika, M. 2013. Relationship Building in Virtual Teams: A Leadership Behavioral Complexity Perspective. *Human Systems Management*, 2013: 32 (199–211).

Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 1990: 33, 4 (692– 724).

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas Juvenes Print: Jyväskylä.

Katzenbach, J. Smith, D. 1993. The Discipline of Teams. *Harvard Business Review*, 1993: 71, 2 (111–120).

Kivistö, J. 2015. Tehottomat lintsarit? Valtion ja yliopiston suhde päämies-agenttiteorian näkökulmasta. Teoksessa (toim.) Vakkuri, J. Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. (51– 72) Gaudeamus: Helsinki.

Kokkonen, K-M. 2016. Virtuaalinen motivaation johtaminen. Tuloksellisuuden varmistamisen keinot Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalvelut –vastuualueella. Raportti pro gradu –tutkielman keskeisistä tuloksista. Viitattu 5.9.2016.

Kovalainen, A. 2005. Sosiologian metodologinen anti liiketaloustieteelle. Teoksessa (toim.) Räsänen, P. Anttila A-H. Meklin, H. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Sosiaalitutkimuksen lähtökohdat ja valinnat. PS-Kustannus. Juva.

Levi, D. 2007: *Group Dynamics for Teams*. 2nd Edition. Sage Publications: Thousand Oaks.

Lewis, S. 2011. *Positive Psychology at Work*. Wiley-Blackwell: Chichester.

Lipnack, J. & Stamps, J. 2000. *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. 2nd Edition. John Wiley & Sons: New York.

Liukkonen, J. Jaakkola, T, Kataja, J. 2006. *Taitolajina työ*. Edita Prima: Helsinki.

MacKenzie, S. Podsakoff, P. Rich, G. 2001. Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001: 29, 2 (115 – 134).

Manka M-L. 2012. Työnilo. Helsinki: Sanomapro.

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. <<http://frankmartela.fi/2014/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>>. Viitattu 13.5.2016.

Martela, F. Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostavuus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisuja 3/2014. <http://www.filosofianakatemia.fi/sites/default/files/pdf/Sisainen_motivaatio.pdf>. Viitattu 21.9.2015.

Mauno, S. Pyykkö, M. Hakanen, J. 2005. Koetaanko organisaatiossamme työnimua? Työnimun selittävät tekijät ja kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 2005: 1 (16-30, 113) Suomen psykologinen seura: Helsinki.

May, D. Gilson, R. Harter, L. 2004. The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2004: 33, 04 (692– 724).

Mckenzie, S. Hassed, C. 2012. Mindfulness for life. Wollombi: Exisle Publishing.

Meklin, P. 2015. Muuttuuko mikään? Tuloksellisuuden käsitteen monitulkintaisuus julkishallinnossa. Teoksessa (toim.) Vakkuri, J. Paras mahdollinen julkishallinto? Tehokkuuden monet tulkinnat. (31-50) Gaudeamus: Helsinki.

Morgan, G. 2006: Images of Organization. Sage: California.

Mowshowitz, A. (1997). Virtual Organization. *Communications of the ACM*, 1997: 40. 9 (31–37).

Nafukho, F. Graham, C. Muyia, H. 2010. Harnessing and Optimal Utilization of Human Capital in Virtual Workplace Environments. *Advances in Developing Human Resources*, 2010: 12, 6 (648–664).

Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, K. Manka M-L. Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jaksamisen keinona. Toimintatutkimus eri ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen Yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tutkimus- ja Koulutuskeskus Synergos: Tampere.

Ojanen, M. 2007. Positiivinen psykologia. Edita: Helsinki.

Perry, J. 2000. Bringing the Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, Apr. 2000: 10, 2 (471–488).

Ryan, R. Deci, E. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology* 2000: 25 (54–67).

Ryan, R. Deci, E. 2006. Self-Regulation and the Problem of Human Autonomy: Does Psychology needs Choice, Self-Determination, and Will?. *Journal of Personality*, 2006: 74, 6 (1557–1585).

Saarela-Kinnunen, M. Eskola, J. 2001. Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa (toim.) Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus: Jyväskylä.

Scholz, C. 2000. The Virtual Corporation: Empirical Evidence to a Three Dimensional Model. Paper presented at the Academy of Management 2000 Conference in Toronto. <orga.uni-sb.de/bibliothek/artikel.aom_toronto.pdf> Viitattu 18.9.2015.

Sparrow, P. Daniels, K. 1997. Human Resources Management and the Virtual Organization: Mapping the Future Research Issues. Teoksessa Cooper, C. Rousseau, D. Trends In Organizational Behavior. The Virtual Organization. John Wiley & Sons. Ltd: USA.

Shekhar, S. 2006. Understanding the Virtuality of Virtual Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 2006: 27, 6 (465–483).

Siekkinen, K. 2001. Syvähaastattelu. Teoksessa (toim.) Aaltola, J. Valli, R. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. PS-Kustannus. Jyväskylä.

Snyder, C. Lopez, S. 2002. *Handbook of Positive Psychology*. Oxford University Press: New York.

Steers, M. Porter, L. *Motivation and Work Behavior*. 2nd Edition. McRaw-Hill International Book Company: Tokyo.

Sundholm, L. 2000. Itseohjautuvuus organisaatiomuutoksessa. Jyväskylän Yliopisto: Jyväskylä.

Taimio, Heikki. 2013. Miten voin olla avuksi? Julkisen palvelun motivaation tutkimus voimakkaassa kasvussa. Palkansaajien tutkimuslaitos: Helsinki. <
<http://www.labour.fi/tutkimusjulkaisut/raportit/raportti26.pdf>> Viitattu 31.12.2015.

Tuomi, J. Sarajärvi, A. 2002. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi: Helsinki

Valtioneuvoston asetus aluehallintovirastoista. 20.11.2009/906. Viitattu 11.1.2016.

Vansteenkiste, M. Lens, W. Deci, E. 2006. Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self- Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Educational Psychologist* 2006: 41, 1 (19–31).

Vartiainen, M. Kokko, N. Hakonen, M. 2004. *Hallitse hajautettu organisaatio. Paikan, ajan, moninaisuuden ja viestinnän johtaminen*. Talentum: Helsinki.

Virolainen, H. 2010. ”Kai sitä ihminen on vaan sellainen laumaeläin” – Virtuaalisen tiimin ilmapiiri. Turun Kauppakorkeakoulu: Turku.

Wiesenfeld, B. Raghuram, S. Garud, R. 1999. Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization. *Organizational Science*. 1999: 10, 6 (777–790).

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Kvalimotiv. <
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_1_2.html> Viitattu 19.1.2016.

Zigurs, I. (2003). Leadership in Virtual Teams: Oxymoron or Opportunity?. *Organizational Dynamics*, 2003: 31, 4 (339–351).

LIITTEET

Liite 1. Aiempaa tutkimusta koskien motivaation johtamista ja virtuaalisuutta

Tekijä ja julkaisu- vuosi	Tutkimus- laji	Tutkimuksen nimi	Motivaation johtaminen	Virtuaalisuus	Positiivisen psyko- logian näkökulma	Metodi
Frantsi Päivi 2013	Väitöskirja	Johtajuutta etsimässä..	Identiteetin vahvistaminen	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen. Narratiivit, haastattelu
Virolainen Harri 2010	Väitöskirja	”Kai sitä ihminen on vaan sellai- nen laumaeläin” Virtuaalisen tiimin ilmapiiri	Tiimi-ilmapiirin vaikutus henkilöstön työmotivaatioon	Virtuaalisten tiimien ilmapiiri, organisaatio- ilmapiiri	Ei käsitelty	Triangulaatio kvantitatiivinen & kvalitatiivinen. Teemahaastat- telu ja kysely.
Sundholm Lars 2000	Väitöskirja	Itseohjautuvuus organisaa- tiomuutoksessa	Itseohjautuvuusteoria julk. organisaation muutoksessa	Ei käsitelty	Ei käsitelty	
Kujala Piia 2014	Pro gradu	Motivoiva johtaminen tervey- denhuollon esimiestyössä	Motivaation johtamisen keinot esimiesten ja henkilös- tön näkökulmasta	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen teemahaastatte- lu ja puolistrukturoitu kysely- lomake
Heikkinen Mauri 2008	Pro gradu	Virtuaalitiimit ja niiden potenti- aalinen hyödynnettävyys osallis- tujen näkökulmasta	Ei käsitelty	Virtuaalitiimien hyödyn- nettävyys ja tulokselli- suuden parantaminen henkilöstön näkökul- masta	Ei käsitelty	Kvantitatiivinen kyselytutkimus, strukturoidun kyselylomakkeen tilastollinen vertailu
Pöllänen Lilli 2015	Pro gradu	Virtuaalijohtaminen – esimie- hen roolit ja tärkeimmät vaikut- tamiskeinot virtuaalisen tiimin	Itseohjautuvat tiimit, esi- miesnäkökulma	Virtuaalinen tiimi, virtu- aalinen johtaminen	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen, teemahaastatte- lut

		menestyksen kannalta				
Piirainen Anna 2012	Pro gradu	Työmotivaatio ja henkilöstön motivointikeinot esimiestyössä	Uusi johtajuus (transaktio- naalis-transformationaalinen malli) ja työmotivaatioteori- at, esimiesnäkökulma	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen teemahaastatte- lu ja teemakysely, aineisto- lähtöinen sisällönanalyysi
Palomäki Sakari 2009	Pro gradu	Motivaatio koetuksella. Esimies- ten motivaatio ja motivoitumi- nen sekä hallintorakenne- uudistukseen..	Useita eri näkökulmia työmo- tivaatioon. Pääosin jaottelu ulkoiseen ja sisäiseen moti- vaatioon	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Survey, kvalitatiivisia ja kvanti- tatiivisia kysymyksiä
Malo Maarit 2012	Pro gradu	Työntekijän itseohjautuvuus ja sen johtaminen asian- tuntijaorganisaatiossa	Sisäinen motivaatio, itseoh- jautuvuuden johtaminen, esimiesten näkökulma	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen, teemahaastatte- lut
Jaatinen Ville 2015	Pro gradu	Varusmiesjohtajien kokemuksista johtamisesta ja motivaatiosta johtajakaudella	Johtamistaidon ja motivaati- on suhde	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen, lomakehaastat- telu, aineistolähtöinen sisällön- analyysi
Peltoniemi Juha 2014	Pro gradu	Luovan tutkimustyön johtami- sen teorial	Itseohjautuvuus-teoria	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Ei pysty luokittelemaan
Valli Emma 2014	Pro gradu	”Toisen luokan työläisiä?” Se- sonkityöntekijöiden näkemyksiä motivaatio-keinoista ja työ- motivaatiosta	Maslow, Herzberg ja myös muita perinteisiä malleja	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen, teema- haastattelut
Nyyssönen Tee- mu 2015	Pro gradu	Virtuaalityö ja sen johtaminen kansainvälisessä start-up - yrityksessä	Ei käsitelty	Virtuaalinen työ, organi- saatio ja tiimi, esimies- näkökulma haasteisiin	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen tapaustutkimus, teemahaastattelu
Virkki Niina 2001	Pro gradu	Kansainvälisyys ja virtuaalisuus	Ei käsitelty	Osaamisen johtaminen,	Ei käsitelty	Kvalitatiivinen teemahaastatte-

		tiiminjohtamisen haasteena		tiimioppiminen, esimiesnäkökulma		lu
Lepola Siina 2012	Pro gradu	"Maailma muuttuu päivä kerrallaan"- Narratiivinen tutkimus vapaaehtoistyöntekijöiden positiivisten kokemusten mahdollistumisesta.	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Positiivinen organisaatioteoria	Arvostavan haastattelun periaatteella luodut kysymykset
Koskimies Majastiina 2010	Pro gradu	Kohti rajatonta organisaatiota. Tapaustudkimus työ- ja elinkeinoministeriön organisaatiomuutoksesta	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Arvostavan haastattelun periaatteella luodut kysymykset
Arminen Aila 2014	Pro gradu	Onnistumisen kokemuksia esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa Pirkanmaan hätäkeskuksessa	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Arvostavan haastattelun periaatteella luodut kysymykset
Ahtiainen Jaana 2015	Pro gradu/ kokotekstiä ei saatavilla	Esimiesten työn voimavarat taloushallinnon palvelukeskuksessa – Positiivisen psykologian näkökulma	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Näkökulmana tutkimuksessa	Arvostava haastattelu
Röksi-Vilpponen Anne-Maria 2013	Pro gradu	Osaaminen ja oppiminen toisen asteen jälkeisessä ammatillisessa koulutusorganisaatiossa.	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Ei käsitelty	Arvostavan haastattelun periaatteella luodut kysymykset

Liite 2. Saatekirje haastateltaville

19.10.2015

Aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalvelut –vastuualue

Jakelu: Yksikön päälliköt ja hallintojohtaja

Hyvä vastaanottaja

Lähestyn Teitä haastattelupyynnöllä. Opiskelen Tampereen yliopistossa hallintotiedettä ja toteutan pro gradu –tutkielmani Aluehallintovirastojen hallinto- ja kehittämispalveluiden toimeksiannosta. Tutkimukseni käsittelee motivaation johtamista virtuaalisessa ympäristössä. Ohjaajani prof. Jan-Erik Johansson on hyväksynyt tutkimussuunnitelman toteutuksen. Tutkimuksen päätehtävänä on selvittää, kuinka esimiehen on mahdollista johtaa tiimensä jäsenten motivaatiota, fyysisestä paikasta riippumatta. Tutkimuksen tarkoitus on myös nostaa AVIN HAKE -toimialueen organisaation tietoisuuteen niitä johtamisen keinoja, jotka ovat todella auttaneet jokapäiväisessä käytännön johtamistyössä tukemaan henkilöstön tehokkuuden ylläpitoa ja parantumista sekä virtuaalisen tiimin yhteisöllisyyttä.

Tutkimusta varten haastatellaan kaikkien HAKE:n toimialueen yksilöiden päälliköt (6 henkilöä) sekä hallintojohtaja. Kunkin teemahaastattelun kesto on n. 1-2 tuntia. Haastattelu toteutetaan kasvokkain päällikön haluamassa paikassa: joko hänen työskentelypaikkakunnallaan tai mahdollisuuksien mukaan jossakin Etelä-Suomen alueella sinne suuntautuvan työmatkan puitteissa. Haastattelut nauhoitetaan ja litteroidaan. Haastatelluilla on oikeus lukea litteroinnit halutessaan. Kaikki nauhoitettu tai kerätty materiaali käsitellään luottamuksellisesti ja hävitetään tutkimuksen valmistuttua. Haastattelujen tuloksia ei käsitellä yksilötasolla vaan niiden avulla pyritään tunnistamaan erilaisia johtamistapoja, joilla henkilöstön sisäistä motivaatiota voidaan tukea ja lisätä.

Pro gradu –tutkielmani näkökulma nojaa positiiviseen psykologiaan. Positiivinen psykologia on psykologian osa-alue, joka keskittyy ihmisen hyvinvointiin, vahvuuksiin ja

voimavaroihin ja näiden edistämiseen. Positiivinen psykologia on erityisen kiinnostunut ihmisen kyvystä selviytyä ongelmista sekä hyvinvoinnin edistämisen keinoista. Näkökulman mukaisesti haastattelut toteutetaan arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry, AI) periaatteella. Arvostavan haastattelu perustuu oletukselle, että jokaisessa organisaatiossa on jotakin hyvin toimivaa. Nämä vahvuudet tulee tunnistaa ja valjastaa positiivisen muutoksen veturiksi. AI:n menetelmästä on kerrotte tarkemmin eilen lähetetysssä tutkimussuunnitelmassani.

Tutkimushaastattelut on tarkoitus toteuttaa loka-marraskuussa 2015. Aluehallintoviraston hallinto- ja kehittämispalveluille tutkimuksen pohjalta laadittu raportti valmistuu tammikuussa 2016. Varsinainen pro gradu –tutkielma valmistuu maaliskuussa 2016. Otan lähipäivinä yhteyttä sopiakseni henkilökohtaisen haastatteluajan kanssanne. Haluessanne lisätietoja tutkimuksen toimeksiannosta ja tutkimusluvasta, yhteyshenkilö AVI:n organisaatiossa on henkilöstöyksión johtaja Timo Kähärä (timo.kahara@avi.fi).

Parhain terveisin,

Kaisa-Maria Kokkonen

hallintotieteen kandidaatti, opiskelija

kokkonen.kaisa.m@student.uta.fi

Liite 3. Arvostavan haastattelun kysymykset

Tausta:

1. Kerro itsestäsi ja taustastasi.
2. Mitkä ovat olleet työurasi käännekoita ja huippuhetkiä?
3. Mitkä ovat tällä hetkellä ydintehtäväsi?
4. Kuvaile tiimisi tarkoitusta, tehtäviä ja kokoonpanoa.
5. Miksi tiimisi on tärkeä koko organisaatiolenne?
6. Kuinka pidän yhteyttä tiimisi kanssa? Mikä tapa on mielestäsi tärkein? Entä toimivin?

1. Löytäminen:

Geneeriset kysymykset:

1. Mitä arvostat eniten itsessäsi, työssäsi ja organisaatiossasi? (ei liikaa vaatimattomuutta)
2. Minkä kuvailisit olleen organisaatiosi paras kokemus? Eli milloin olit parhaimmillasi ja eniten sitoutunut?
3. Mitä ovat ne avaintekijät, joita ilman organisaatiosi ei olisi olemassa? Organisaation hengenluojat?

Itseohjautuvuusteoriasta johdetut kysymykset:

1. Millä keinoin olet onnistunut tukemaan työntekijöidesi autonomiaa? Mistä tiedät onnistuneesi siinä? Missä tilanteessa vastuun jakaminen on erityisesti kannattanut?
2. Oletko joskus yllättynyt positiivisesti työntekijöidesi taidoista ja kyvyistä? Kuinka olet esimiehenä pystynyt näyttämään arvostusta työntekijöillesi? Mitä hyvää siitä on seurannut?
3. Milloin tiimisi on ollut parhaimmillaan ja miksi? Millä keinoin olet itse pystynyt tukemaan tiimin toimintaa?

2. Unelmoiminen:

Geneeriset kysymykset:

1. Jos heräät pitkstä unesta ja kaikki unelmasi ovat käyneet toteen, millaiselta organisaatiosi näyttäisi? Mitä näet? Mitä tapahtuu, miten asiat ovat muuttuneet?

Itseohjautuvuusteoriasta johdetut kysymykset:

1. Millainen olisi ihannetyöntekijäsi? Mitkä ominaisuudet olisivat tärkeitä? Millaisia taitoja toivoisit hänellä olevan?
2. Millainen on hyvä johtaja? Millainen johtaja itse haluaisin olla? Miksi?
3. Millainen olisi unelmatiiimisi? Keistä se koostuisi ja mitä se tekisi?

3. Suunnitteleminen:

Geneeriset kysymykset:

1. Kuvittele organisaatiosi 5 vuoden päästä, kun kaikki on mennyt, niin kuin haaveilit. Mitä tapahtui? Mikä on erilaista? Miten olet auttanut tätä tapahtumaan?

Itseohjautuvuusteoriasta johdetut kysymykset:

1. Mitä voisit itse tehdä auttaakseni työntekijöitäni kehittymään työssään?
2. Kuinka voisit käytännössä kehittää itseäni johtajana?
3. Millä keinoin pystyisin vielä parantamaan tiimini dynamiikkaa ja vuorovaikutusta?

